

# Yrityksen maine työntekijöiden näkökulmasta

Yritys X:n toimipisteissä

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2018  
Emmaleeni Fagerlund-Larin

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

FAGERLUND-LARIN, EMMALEENI: Yrityksen maine työntekijöiden silmin  
Yritys X:n toimipisteissä

Liiketalouden opinnäytetyö, 56 sivua, 5 liitesivua

Syksy 2018

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen maineen merkitystä työnhaussa. Tavoitteena on tuottaa tietoa yrityksen maineen vaikutuksesta työnhakijalle työnhaussa ja työntekijän kokemuksista yrityksen maineenkuvasta työssä aloitettuaan. Kohdeyrityksenä ovat Yritys X:n neljä toimipistettä.

Teoriaosuudessa käsitellään maineen rakennetta, muodostumista ja muuttumista sekä maineen, brändin ja imagon eroja. Lisäksi teoriaosuudessa tarkastellaan menestymistä ja johtajuutta toimialalla, maineen keskeisiä sidosryhmiä sekä työntekijöiden merkitystä yrityksessä ja maineen hallinnassa.

Empiirisessä osassa tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä. Kyselyn linkki lähetettiin henkilökohtaisesti jokaiselle toimipisteessä työskentelevälle myyjälle.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työntekijät pitivät yrityksen mainetta hyvänä. Mielikuvat olivat muuttuneet vastaajilla positiivisesti yrityksestä rekrytointiprosessin jälkeen. Ilmapiiri, työyhteisö ja luotettavuus kasvoivat haastattelun jälkeen verrattuna ensimmäiseen mielikuvaan yrityksestä. Osa-alueet ovat myös tärkeimpiä puolia työntekijöille työn aloitettuaan, jonka vuoksi he työskentelevät yrityksessä. Kehittämistarpeita oli rekrytointiprosessissa, jossa yrityksen toiminnasta ja tuotteista kertomalla työnhakija saisi enemmän tietoa yrityksestä ja laajemman käsityksen yrityksen maineesta.

Asiasanat: maine, yritys, brändi, imago, rekrytointi

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business

FAGERLUND-LARIN, EMMALEENI: Reputation of a company in the eyes  
of employees  
Case: Company X

Bachelor's Thesis, 56 pages 5 pages of appendices

Autumn 2018

## ABSTRACT

---

The purpose of the thesis is to find out about the importance of company reputation in job search. The aim is to provide information on the impact of the company's reputation on the jobseeker's job search and the employee's experience about business image after starting to work in the company. The target companies are the offices of Company X.

The theoretical part deals with the structure, formation and transformation of reputation, as well as the differences between reputation, brand and image. In addition, the theory section examines the importance of employees in the company and reputation management.

An electronic questionnaire was used as a research method in the empirical part. The questionnaire link was sent to each sales person personally by a message.

The results of the research showed that the employees felt the company's reputation good. The image the respondents had of the company had changed positively after the recruitment process. The atmosphere, work community and reliability increased after the interview compared to the first impression of the company. Subdivisions are also the most important aspects to employees, which is why they work in the company. Development needs were detected in the recruitment process, during which job seekers should be told about the company's activities and products. The job seeker would get more information about the company and a wider understanding of the company's reputation.

Key words: reputation, company, brand, image, recruitment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	2
2	MAINE	3
2.1	Yrityksen maine	3
2.1	Hyvän yrityksen maine	7
2.2	Maineen kuusi ulottuvuutta	10
2.3	Maineen, brändin ja imagon eroavaisuudet	11
3	MAINEEN KESKEISET SIDOSRYHMÄT	15
3.1	Sidosryhmät	15
3.2	Hyvämaineisen yrityksen tuotteet ja palvelut	19
4	MENESTYMINEN JA JOHTAJUUS TOIMIALALLA	21
4.1	Kilpailukykyinen yritys	21
4.2	Julkinen kuva ja johtaminen	22
4.3	Muuttuva yritys	28
5	YRITYS X:N TOIMIPISTEET JA YRITYKSEN MAINE TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA	32
5.1	Tutkimuksen suorittaminen	32
5.2	Tutkimustulokset	32
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	49
6.1	Tutkimuskysymykset ja vastaukset	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	50
6.3	Kehitysehdotukset	51
7	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen rajaus

Työhaastatteluissa työnhakijat esittävät kysymyksiä yrityksestä ja sen toiminnasta. Hakijoille merkitsevät alan kehittymisen mahdollisuudet, itsenäinen työ ja haastavat työtehtävät, yrityksen itselle sopivat arvot sekä työntekijöistä huolehtiminen. Työnhakijat arvioivat yrityksiä työpaikkaa hakiessaan, mutta arvioivatko he yrityksen mainetta ja päätyvätkö hakemaan kyseiseen yritykseen.

Brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan. Hyvää mainetta ei saavuteta helposti, vaan yritykseltä vaaditaan eri osa-alueiden hallitsemista taitoa, kärsivällisyyttä sekä motivoituneita työntekijöitä. Hyvän maineen ansaittuaan yrityksellä on etulyöntiasema omalla alallaan. Hyvän maineen saavuttaessaan yritys luo positiivista kuvaa ja toimii kuin magneetti hyvien työntekijöiden suhteen. Hyvä maine lisää henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta. Henkilöstön sitouttamiseksi yrityksen tulee ylläpitää hyvää mainetta ja tarjota potentiaalisille työntekijöille kehittyvä ja tasapainoinen työympäristö. Yrityksen omistaessaan sitoutuneita työntekijöitä säästyy yritys suurilta kustannuksilta, joita käytetään rekrytointiin sekä kouluttamiseen.

Rekrytoinnin aikana hakija saa enemmän tietoa yrityksen toiminnasta, jos hakuprosessin aikana yritys jakaa mahdollisimman paljon tietoa saadakseen potentiaalisten työnhakijoiden huomion. Prosessin aikana tulee myös huomioida keinot, joilla arvioidaan työntekijän sopivuus yrityksen toimintaan sekä tutustutetaan työntekijä yrityksen kulttuuriin ja arvoihin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa yritykselle sen oman maineen, tärkeimmistä alueista sekä vaikutuksesta työntekijän muodostamaan kuvaan yrityksestä ja sen maineesta.

## 1.2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää yrityksen maineen vaikutusta työpaikan valitsemisessa ja vahvistumista hakuprosessin jälkeen.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää yrityksen vahvuudet maineen luomisessa ja tekijät joihin potentiaaliset työnhakijat kiinnittivät huomionsa yritykseen hakiessaan. Lisäksi tavoitteena on selvittää vahvistuivatko hakijoiden mielikuvat rekrytointiprosessin jälkeen ja miksi työnhakijat olivat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta?

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten yrityksen maine vaikuttaa työntekijän hakemiskohteiden valintaan?
2. Mitkä ovat yrityksen maineeseen vaikuttavat tekijät työntekijän näkökulmasta?
3. Muuttuuko työntekijän mielikuva yrityksen maineesta työn aloituksen jälkeen?

Tämän opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu painetuista ja sähköisistä lähteistä. Teoriaosuudessa käsitellään maineen muodostumista ja hyötyjä sekä miten maine eroaa käsitteistä imago ja brändi sekä miten hyvän maineen avulla yritys houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä. Opinnäytetyön ensimmäinen osa koostuu teoriasta.

## 2 MAINE

### 2.1 Yrityksen maine

Maine on sanana tuttu arkikielessä, mutta käsitteenä sen käyttö ei ole vielä vakiintunut. Yleisesti ymmärretään mistä on kyse, kun puhutaan yrityksen hyvästä tai huonosta maineesta. Maineeseen yhdistetään usein imago, asiakasuskollisuus, yritysbrändi tai brändin lisäarvo. Maine on erotettava imagosta tai muista brändeistä. Maine on yrityksen aineetonta pääomaa, mikä muodostuu ihmisten omakohtaisista kokemuksista, yrityksen toiminnan vaikutuksista sekä mielikuvista. Sidosryhmät, eli ryhmät joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan, muodostavat emotionaalisen kokonaisarvion kokemuksistaan yrityksestä. Maine on yritykselle arvokas kilpailuetu, sillä hyvällä maineella yritys saa hyvää huomiota, luottamusta ja uskoa. (Viitala & Jylhä 2006, 383, 352; Aula & Mantere 2002, 33, 35.)

Maineen perustana on, että yritys voi kehittää omaa mainettaan. Sidosryhmät kuitenkin muodostavat yrityksestä tulkittua kuvaa, jota yritys ei voi koskaan määrätä. Hyvä maine ansaitaan teoilla – ei taruilla. (Pitkänen 2001, 85; Aula & Heinonen 2002, 26.)

Maine on ollut läsnä aina yrityksen toiminnassa, mutta vasta 1950 - 1970-luvuilla maineliitännäisten tutkimuksen avulla on löydetty markkinoinnin näkökulmista tai psykologisista lähtökohdista maineen vaikutukset. Nykyään monilla aloilla on päädytty erilaiseen johtopäätökseen siitä, mitä maine on tai miten sitä tulisi hallita. Johtamistutkimuksen aloilla on kuitenkin kaksi tekijää, joista kaikkien alojen maineajattelijat ovat samaa mieltä. Maineella on itseisarvo strategisena voimavarana, johon vaikuttaa sen hallinta. Maine yhdistyy yrityksen olemassaolon tarkoitukseen sekä oikeutukseen. Näin yritys on maineen rakentama, jolloin maine ei ole vain lisäarvo vaan maineella on arvo yrityksen kautta. (Aula & Mantere 2005, 32.)

Yrityksen maineeseen vaikuttaa sidosryhmän tekemä arviointi, joka voi olla hyvä tai huono. Maineen ydin koostuu siitä, mitä yrityksestä mainitaan ja sanotaan. Yrityksen maine ei siis synny vain yrityksessä, vaan kohdeyleisön mielikuvissa ja heidän tulkinnoissaan. (Aula & Mantere 2005, 34.)

Johdonmukaista onkin pohtia mitä tarkoittaa yrityksen huono maine tai hyvä maine. Yrityksen maineella on tärkeä merkitys liike-elämälle. Nykykäsityksen mukaan hyvän maineen avulla yritys voi tehdä tuottoa. Huono maine voi vuorostaan vaikeuttaa yrityksen toimintaa ja elinolosuhteita. Pelkästään maineen takaamat operationaaliset ja strategiset hyödyt tarjoavat yrityksille syitä satsata maineen rakentamiseen, hallintaan ja ylläpitämiseen (Aula & Heinonen 2004,32, 68, Aula & Mantere 2005, 34.)

Hyvän maineen ansiosta yrityksellä on parempi mahdollisuus houkutella ja ylläpitää taitavia työntekijöitä, tehdä yrityksen toiminnasta houkuttelevampaa sekä korottaa palvelun tai tuotteiden hintoja. Useimmat yrityksen johtajat tunnustavat maineen tärkeyden, ja se näkyy yrityksen panostuksessa maineen empiirisessä mittaamisessa (Van Riel & Fombrun 2008, 47.)

Yrityksen maine onkin moniosainen ilmiö. Sen osiot rakentuvat useista eri arvostuksista, mitkä liitetään tapoihin johtaa yritystä tai tuotteiden ja palveluiden hinta-laatusuhteeseen. Ajatusta, että maine olisi jotain pysyvää, on vältettävä. Pienten parannusten ansiosta yritys ei tavoita vastuullisen liiketoiminnan hyötyjä, sen sijaan yritys voi altistua uusille riskeille. Yrityksen hyvä maine on vaikea luoda, mutta myös helppo menettää. Cees van Riel on verrannut maineen hallintaa jonglöörin tehtävään. Yrityksellä on oltava kaikki pallot ilmassa, mutta jos huomio kiinnittyy liikaa yhteen asiaan, asiat romahtavat. (Aula & Heinonen 2004, 42 – 43; Aula & Mantere 2005, 33, 50; Könnölä & Rinne 2001, 67.)

Aula ja Heinonen (2002, 62 - 63) ovat listanneet hyvän maineen omaavan yrityksen iloja. Jeffries - Fox Associates on laatinut laajan PR-, bisnes-, ja



markkinointikirjallisuuteen pohjautuvien tietojen mukaan tutkimuksen, jossa on selvitetty 11 hyvän maineen hyötyä yritykselle:

- Markkinaosuus kasvaa
- Markkinointikustannukset laskevat
- Jakelukustannukset laskevat
- Luo mahdollisuuden "Premium" – hinnoittelulle.
- Estää liiallista säätelyä.
- Tuo turvaa, kun ajat ovat huonot.
- Henkilöstön sitoutuminen ja tuottavuus kasvaa.
- Houkuttelee ja pitää lahjakkaat työntekijät.
- Houkuttelee sijoittajia ja rahoittajia.
- Mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille.
- Edesauttaa positiivisen julkisuuden saamisessa.

Aula ja Heinonen (2004, 44) ottavat huomioon myös maineen muuttuvan muodon. Maineeseen vaikuttavat yleisö ja heidän tekemät arviot. Arviot muuttuvat ajassa, joten maine myös muuttuu ajan myötä. Maine seuraa vallitsevia trendejä kulttuurisessa, sosiaalisessa sekä taloudellisessa ympäristössä. Esimerkkinä toimii yritysten muuttuminen ympäristöystävällisemmiksi suomalaisten asennemuutosten kanssa. Maine on siis alati liikkeessä, mistä johtuen yritysten tulee muokata tapojaan ajatella ja organisoida viestintäänsä maailmaan sopivaksi.

Nyky maailma muuttuu nopeasti ja yritykset käsittelevät uusia riskejä, ja varautuvat riskeihin. Nykypäivän riskejä, jotka voivat vahingoittaa yrityksen mainetta ovat esimerkiksi:

- Yritystä koskevat kriisit, kuten skandaalit.
- Maailmanlaajuiset yhteiskunnalliset kysymykset, esimerkiksi ilmaston lämpeneminen.
- Toimialaa tai laajempaa ryhmää koskevat kriisit.
- Yritys- tai suorituskkyyn liittyvät asiat.
- Paikalliset ongelmat, joilla on laajempia seurauksia
- Hyökkäykset yrityksen ja sen olemassaolon perusteella

Edellä mainitut ovat esimerkkejä siitä, että yritys ei voi vain omalla toiminnallaan hallita mainetta. (Griffin 2008, 56, 58.)

Kriisitilanteessa huonon maineen omaava yritys lisää kriisin kielteisiä vaikutuksia, mutta hyvä maine lisää etua kriisin hallitsemiseen. Tilanteissa, joissa kriisin aiheuttaja ei ole ollut inhimillinen tekijä, voi syyllistäminen olla vähäisempää. (Lehtonen 2009, 71.)

### **Maineen ydinosaamispuu**

Maine on merkittävä osa yrityksen toimintaa, mutta maine on myös riippuvainen yrityksen muista tärkeistä elementeistä. Maine yrityksen aineettomana resurssina vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti ja voimakkaasti yritys voi kasvaa (Kamensky 2014, 206).

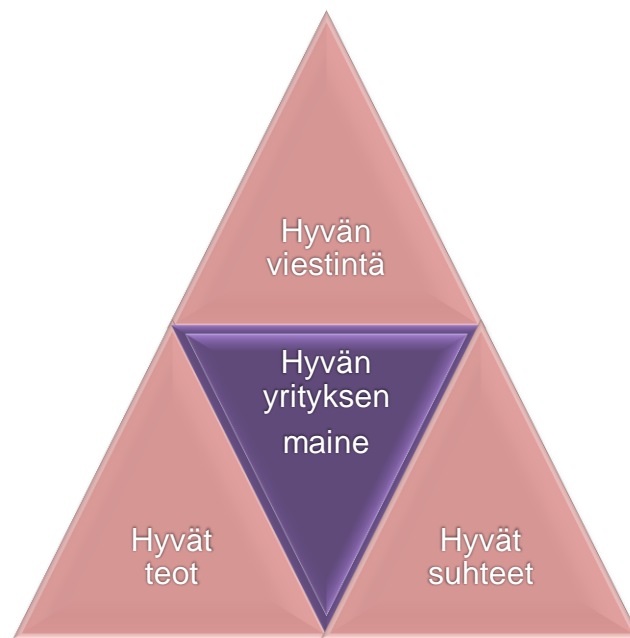
Ympäristön läheisyydestä ja vaikutuksesta sekä luonteesta ja muuttumisesta on keskusteltu jo 1960-luvulta lähtien. Hamel ja Prahaladin artikkeli yrityksen ydinpätevyydestä 1990 Harvard Business Review'ssa sai monet koulukunnat kehittämään osaamis- ja resurssilähtöistä ajatteluaan. Kamensky kuvailee ydinpätevyyttä ydinosaamispuuna. Hänen mukaan ydinosaamiseen vaaditaan yritykseltä pitkäaikaista oppimista, jota on vaikea tai mahdoton muiden kopioida. Tätä symbolisoi puun runko. Puun juuret ovat ydinosaamisen lähteitä ja juuristo muodostuu neljästä pääjuuresta:

- tiedot ja taidot
- arvot ja asenteet
- kontaktit ja kokemukset
- aineelliset ja aineettomat resurssit

Ydinosaaminen on riippuvainen juuristosta sekä niiden laadusta ja kasvamisesta. Puun oksia symbolisoi strateginen osaaminen. Puun oksat ovat bisnesalueita, lehvästössä ovat puolestaan yrityksen tuotteet. Ydinosaamispuuta on hyvä tarkastella käyttökelpoisena synteesianalyysinä, jolla voidaan kuvata monia tärkeitä vuorovaikutussuhteita. (Kamensky 2014, 205 - 206.)

## 2.1 Hyvän yrityksen maine

Pekka Aula ja Saku Mantere määrittelevät hyvän yrityksen maineen koostuvan ”hyvän kolmion ympärille” (2005, 27). (Kuvio 1)



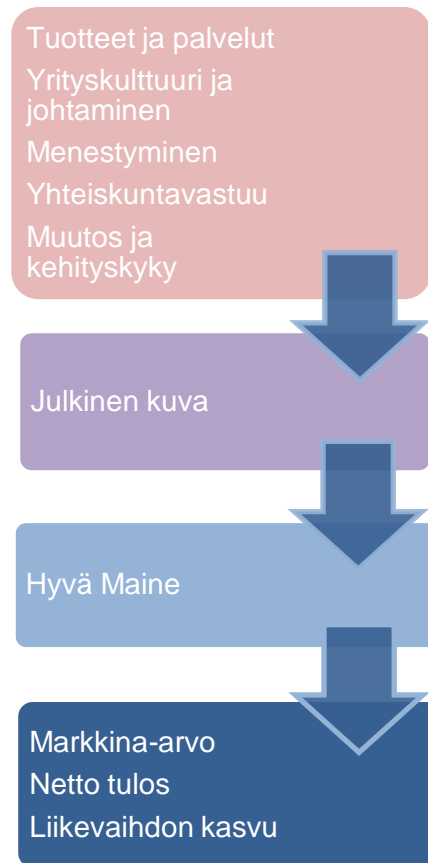
KUVIO 1. Hyvän yrityksen maine (Aula & Mantere 2005, 27.)

Maineen keskiössä on

- hyvin tekeminen
- hyvän tekeminen
- hyvänä pitäminen

Mainetarinat syntyvät näiden kolmen yhdistelmästä viestintätilanteissa ja niiden johtaminen on hyvän maineen ydin. Hyvän yrityksen mainetta voidaan välillisesti hallita tekemällä hyvää, hyvänä pitämällä sekä hyvästä viestimällä. Yrityksen tulee tavoitella mainetta, tai ainakin vakuuttaa tärkeitä sidosryhmiä sekä suuria yleisöjä, että hyvät teot ovat yritykselle itseisarvo. Hyvän maineen saavuttamiseksi yrityksen on kerrottava tekemisistään muille, sillä hyvät teot ja suhteet eivät takaa hyvää mainetta. (Aula & Mantere 2005 - 2006, 227, 26, 33; Aula & Heinonen 2002, 37.)

Yrityksen tulee hallita raha, kansalaisuus ja tarinat. Hyvä maine syntyy näiden tekojen, suhteiden ja viestinnän kautta kokonaisuudeksi. Maine rakentuu tarinoista, joita yrityksestä kerrotaan suurissa yleisöissä. Yrityksen hyvä toiminta ei kuitenkaan takaa hyvää mainetta. Toiminta on jaettava yleisöjen kerrottavaksi, josta muodostuu yrityksen ja yleisöjen kommunikoinnissa hyvä suhde. Yrityksen hyvät suhteet ovat hyvän maineen kannalta avainasemassa. Yrityksen hyvän maineen saavuttamiseksi ei siis riitä, että yritys toimii oikein ja tekee oikeita asioita. Yrityksen tulee olla aktiivinen sitä koskeviin mielikuviin tekojensa kautta sekä viestinnällään. Toiminnan pohjalla tulee kuitenkin olla kunnossa olevat perusasiat, sillä maine saa kasvualustan yrityksen oikeasta toiminnasta. (Aula & Mantere 2005, 26, Heinonen 2006, 26; Aula & Heinonen 2004, 36 – 37, 102.) (Kuvio 2)



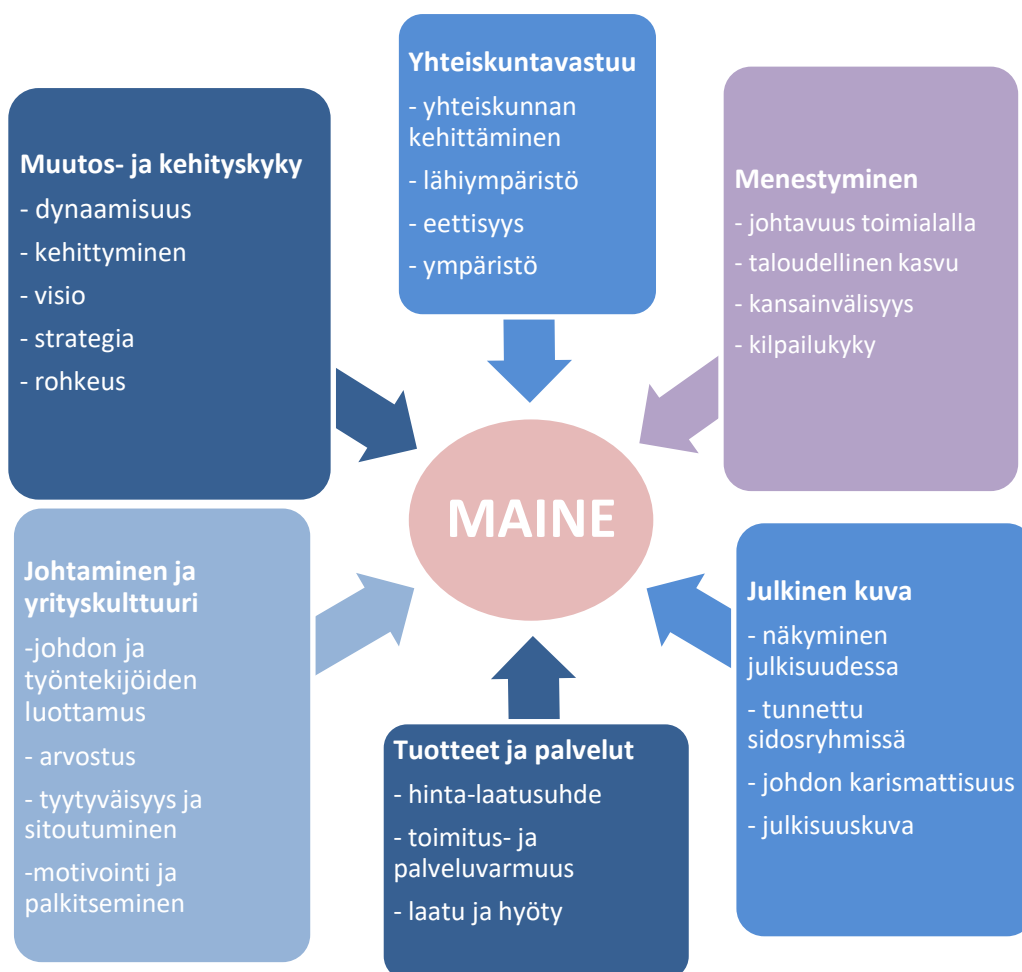
KUVIO 2 Maineen ulottuvuuksien suhde toisiinsa ja yrityksen menestykseen (Aula & Heinonen 2002, 102.)

Maine on käsite, jota on sanottu nerokkaaksi. Kukaan ei kiellä sen tärkeyttä, mutta käsite saattaa merkitä jokaiselle hiukan eri asiaa. Aineettomien arvojen uskotaan tai uskotellaan vaikuttavan yrityksen menestykseen, mutta silti niitä on vaikeaa mitata. Mainetta voidaan lähteä selvittämään eri näkökulmista. Nämä perustuvat eri näkökulmiin siitä, mistä maine muodostuu sekä mitä maine on. Erotettavissa on kolme näkökulmaa ja yhdistävänä tekijänä on maineen sidosryhmäsidoisuus. Näkökulmat voidaan nimittää emootioiden, suhteiden ja tulkintojen näkökulmiksi. (Aula & Mantere 2005, 39; Lehtonen 2009, 67).

Maineen rakentumiseen liittyy arviointia, jonka yritykseen sidotut sidosryhmät tekevät yritykseen liittyvien kriteerien avulla. Sidosryhmäsuhteita korostavassa mainekäsityksessä maine kehittyy yritystä ympäröivässä sidosryhmäverkostossa. Henley Management College on tutkinut maineen syntymistä yrityksen ja sen sidosryhmien

välillä. Vuorovaikutussuhteisiin liittyy menneen, nykyisyyden ja tulevaisuuden yhdistäminen. Mainekäsityksessä otetaan huomioon sidosryhmien tunnepohjainen side yritykseen, jossa sidosryhmällä muodostuu yrityksestä mielikuva ja luovat yrityksestä persoonan. Sidosryhmätulkinnossa sidosryhmät tarkkailevat pääasiassa yrityksen toimintoja. (Aula & Mantere 2005, 36 - 38.)

## 2.2 Maineen kuusi ulottuvuutta



KUVIO 3. Maineen kuusi ulottuvuutta (Heinonen 2006, 31.)

Suomalaisen tutkimuksen mukaan yritysten maine voi koostua kuudesta eri tekijästä ns. vetovoimatekijästä. (Heinonen 2006, 30 – 31) (Kuvio 3). Jokainen vetovoimatekijä koostuu neljästä osatekijästä. Kuuden eri tekijän alle on yhteensä kirjattu 24 tekijää, joiden perusteella suomalaiset

sidosryhmät arvioivat yrityksiä. Ne ovat ominaisuuksia arvostetusta ja hyvämaineisesta yrityksestä. Jotta yritys voi hallita, johtaa tai arvioida omaa mainettaan, on tunnettava siihen vaikuttavat tekijät. Grahame Dowling löysi tutkimuksiin sekä kirjallisuuteen perustuen 37 eri tekijää, joista yrityksen maine koostuu. Tekijät voidaan Dowlingin mukaan jakaa neljään osioon, jotka ovat yrityksen kyvykkyys ja tuloksellisuus, vastuullisuus, persoonallisuus sekä läsnäolo markkinoilla. Maineeseen vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät, mitkä jäävät huomioimatta Dowlingin tutkimuksissa. Suomessa toimivien yritysten on ymmärrettävä maineenhallinnassaan maineeseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat suomalaisessa business – kulttuurissa kulloinkin merkitseviä. (Aula & Mantere 2005, 40, 41; Heinonen 2006, 30 – 31.)

### 2.3 Maineen, brändin ja imagon eroavaisuudet

Jotta maineen merkitystä voisi paremmin ymmärtää, on nähtävä sen eroavaisuudet suhteessa brändiin ja imagoon. Maineen, imagon ja brändin erot ovat merkityksellisiä, koska ne edustavat erilaisia näkökulmia ja niiden käytännön vaikutukset vaihtelevat. Käsitteiden ymmärtäminen muuttuu tärkeäksi, kun alamme etsiä yrityksen maineen merkitystä ja miten siihen voi vaikuttaa (Heinonen 2006, 33; Van Riel & Fombrun 2008, 38).

#### **Maine ja brändi**

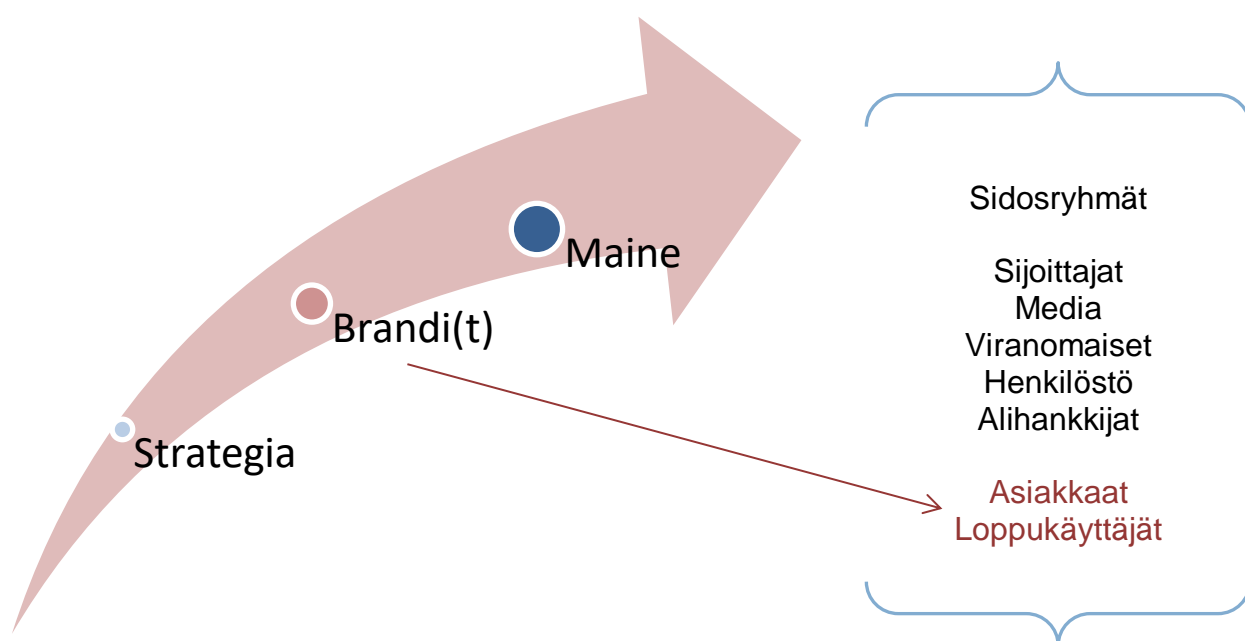
Brändin voi suomeksi kääntää merkkituotteeksi. Ennen brändin suurta yleistymistä brändi merkitsi polttomerkkiä, jota käytettiin omalla karjatilalla erottautumistekijänä. Nykyään brändi on käsitteellinen ajattelumalli, jonka avulla voidaan ymmärtää asiakasta. Asiakas määrittelee lopulta brändin merkityksen. Brändi voi olla palvelu, yritys, henkilö, yksilöity tuote tai maantieteellinen paikka. Brändi liittyy tuotteen käsitteeseen mikä voi olla laajennettu tai suunnattu. Brändin arvo kasvaa kun yrityksen aineeton pääoma tulee tunnetuksi, koetaan laadukkaaksi tai siihen liitetään assosiaatioita ja brändiuskollisuutta. Brändin voidaan helposti pohjautuvan vain hintakilpailuun, mutta on vahvoja brändejä jotka perustuvat

massatuotantoon ja edullisuuteen. (Viitala & Jylhä 2006, 127, 380; Pitkänen 2001, 25.)

Professori Charles Fombrun sekä Cees Van Riel kuvailevat brändin ja maineen keskeistä eroavaisuutta, sillä kuinka brändin rakentamiseen sisältyy ainoastaan asiakkaisiin kohdistuvia toimenpiteitä, kun taas maineen rakentamiseen vaikuttaa yrityksen sidosryhmät. Menestyvä brandi siis tarvitsee menestyäkseen hyvää mainetta, sillä se kasvattaa tuotebrändien uskottavuutta asiakkaiden silmissä ja päinvastoin (Heinonen 2006, 34 -35).

Brändiin liittyvä haaste on, että nykyään on monia kasvavia brändejä. Esimerkiksi makeisbisneksessä vuonna 1999 ja 2003 välisenä aikana brändien määrä kasvoi 40 %, mutta niiden tuottama volyyymi ja liikevaihto laskivat samaan aikaan. Hyväkään brändi ei voi menestyä ilman, että taustalla olisi hyvämaineista yritystä. Brändin on tuotettava asiakkaille luotettavia tuotteita ja pidettävä lupauksensa tuotteista tai palveluista (Kuvio 4). Hyvämaineisen yrityksen keskeinen asia on, että brändilupaukset voidaan pitää. Yrityksen maine kärsii, jos erehtyy lupaamaan liikoja. Hyvämaineiset yritykset ovatkin huomanneet, että useammissa tapauksissa asiakkaat eivät toivo ainutlaatuisuutta, vaan parempaa laatua ja luotettavuutta (Heinonen 2006, 35, 122, 125, 128).





KUVIO 4. Maineen ja brändin suhde (Heinonen 2006, 35)

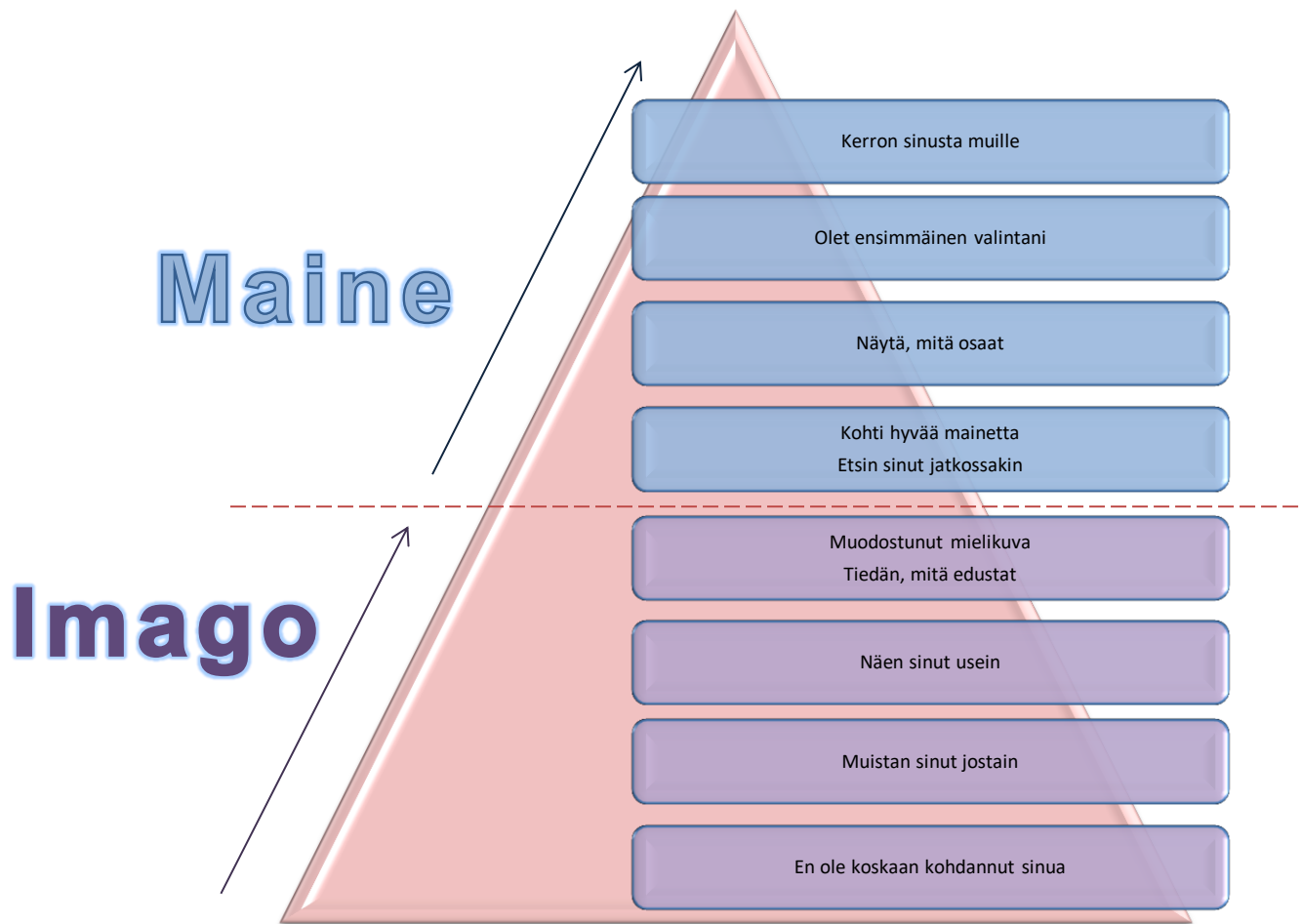
### Maine ja imago

Imago on visuaalinen ja kuvallisuuteen perustuva. Pääasiallinen tarkoitus on vaikuttaa mielikuvitukseen ja saada jokin näyttämään hyvältä. Imagon rakennus on pala mainontaa ja markkinointia. Imagon taitajina toimivat mainostoimistot. ( Aula & Heinonen 2002, 50)

Imago rinnastetaan usein yrityskuvaan. Yrityskuva tai imago on jotain, miltä yritys / tuote haluaisi näyttää. Imago on maineen kannalta myös merkittävä osa, mutta maine ja imago eivät ole sama asia. Maineen kannalta merkittävämpää on, mitä yrityksestä kerrotaan. Marimekon toimitusjohtaja Kirsti Paakkanen on kuvannut maineen ja imagon eroja siten, että imagoa voi rakentaa kuin kosmeettisella kasvojen kohotuksella, kun taas maineeseen kuuluu yrityksessä vahva arvopohja. Kyseisessä yrityksessä maine tarkoittaa avoimuutta, eettisyyttä sekä rehellisyyttä. Hyvä maine voi syntyä vain, jos yrityksen sisällä on kaikki kunnossa (Aula & Mantere 2002, 143; Heinonen 2006, 33.)

Professori Grahame Dowlingin (2001) mukaan imago liittyy enemmän yrityksen tunnettuuteen ja siihen liittyvään näkyvyyteen, kun taas maine

liittyy yrityksen kokeilemiseen, suositusten antamiseen ja päätöksen tekoon (Heinonen 2006, 34.)(Kuvio 5)



KUVIO 5. Maineen ja imagon suhde (Heinonen 2006, 34)

### 3 MAINEEN KESKEISET SIDOSRYHMÄT

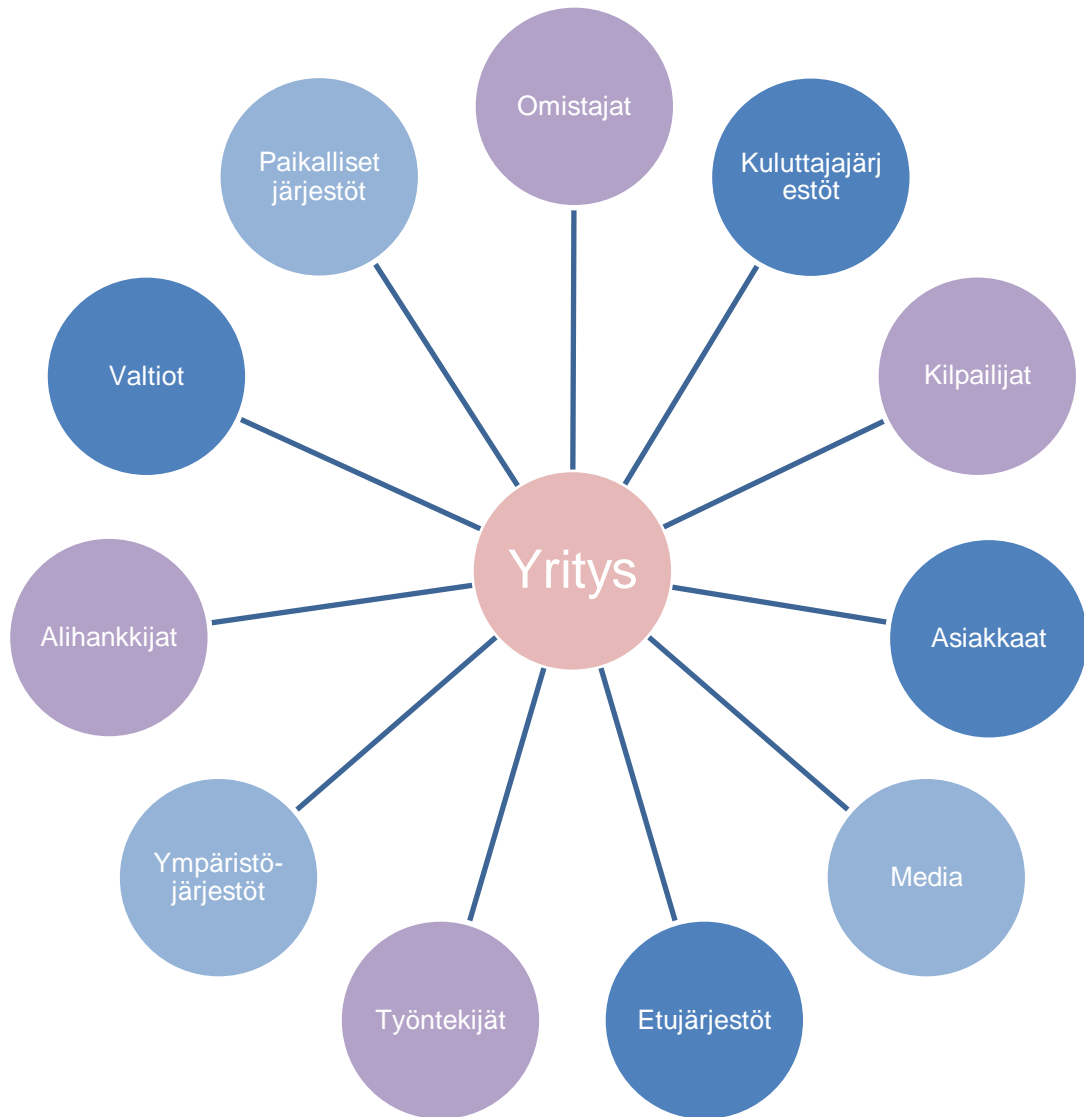
#### 3.1 Sidosryhmät

Sidosryhmä on englanniksi ”stakeholder”, ja ”stake” tarkoittaa sanakirjan mukaan osuutta tai panosta. Sidosryhmällä on osuus tai panos yrityksen toimintaan. Sidosryhmät voivat koostua yksilöstä tai ryhmästä, joihin yrityksen tekemät päätökset saattavat vaikuttaa, sekä sidosryhmillä voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan ja päämäärien saavuttamiseen. Hyvän yrityksen on tehtävä työtä, jotta sidosryhmät olisivat yritykselle suosiollisia sekä tyytyväisiä. Suhteet sidosryhmien kanssa ennemmin rakentuvat, kuin rakennetaan. (Aula & Mantere 2005, 36 – 37, 215; Könnölä & Rinne 45.)

Sidosryhmämallissa yrityksen päätöksen teossa otetaan huomioon kaikkien sidosryhmien mielipiteet ja kerrotaan puolestaan oman toiminnan vaikutuksista. Yritykset, jotka ottavat kaikki sidosryhmät huomioon, menestyvät todennäköisesti myös tulevaisuudessa. Yrityksen on otettava päätöksenteossaan huomioon kaikkien tärkeiden sidosryhmien mielipiteet ja kerrottava avoimesti yrityksen toiminnan vaikutuksista. Kaikki sidosryhmät eivät kuitenkaan ole yritykselle yhtä tärkeitä, sillä toiminta eri ryhmien kanssa eroaa toisistaan. Yrityksen on pyrittävä laittamaan sidosryhmät tärkeysjärjestykseen (Könnölä & Rinne 2001, 47, 51.)

Hyvään maineeseen vaikuttavimmat sidosryhmät ovat oma henkilöstö sekä asiakkaat. Tätä havaintoa tukevat monet tutkimukset sekä selvitykset, esimerkkinä Yhdysvalloissa ja seitsemässä Euroopan maassa tehty mainetutkimus. Tutkimus osoittaa kuinka nämä kaksi tärkeintä sidosryhmää ovat kärjessä maineeseen vaikuttavien sidosryhmiin verrattuna. Tutkimuksessa oli käytetty arviointiasteikkoa 5-1, 5 = ”vaikuttaa merkittävästi” ja 1 = ”ei vaikuta lainkaan”. Asiakkaat olivat ensimmäisellä sijalla, keskiarvolla 4,58 ja työntekijät toisella sijalla, keskiarvolla 3,92(Aula & Mantere 36 – 37.)

Hyvän suhteen luomiseksi sidosryhmien kanssa on yrityksen oltava avoin ja kykenevä luomaan uusia sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksentekoon. (Kuvio 6) Ilman avoimuutta on yrityksen vaikea luoda varmalla pohjalla olevia sidosryhmäsuhteita. (Könnölä & Rinne 2001, 54.)



KUVIO 6. Freemanin sidosryhmäkeskeinen johtamismalli (Könnölä & Rinne 2001, 51)

## **Henkilöstö yrityksen maineen kannalta**

Yrityksen tärkein sidosryhmä on sen oma henkilöstö. Yritys muodostuu ihmisistä ja ihmiset muodostavat yrityksen. Yrityksen maine rakentuu suurelta osin siitä, miten he kohtelevat ja suhtautuvat henkilöstöönsä. Henkilöstö on yrityksen keskeinen sidosryhmä ja se on yrityksen tärkeä markkinointiväline. Henkilöstö markkinoi omalla toiminnallaan ja asenteellaan yrityksen toiminnasta ja ilmapiiristä. Henkilöstö luo yrityskuvan sekä tuotteen, ja on vastuussa yrityksen menestyksestä ja jopa toiminnan jatkumisesta. Työskennellessään yrityksen sidosryhmät vastaanottavat signaaleja yrityksen arvoista; suhtautumisesta asiakkaisiin, työskentelystä yrityksessä ja yrityksen johtamisesta. Yhteisesti ymmärretty arvopohja edesauttaa työntekijöitä viestimään oikealla tavalla yrityksestä ja ylläpitämään hyvää mainetta. (Aula & Mantere 2005, 215; Saksi 2016, 252 - 253, 256; Vaahtio 2005, 15.)

Maine muodostuu talousmaineesta, tarinamaineesta ja kansalaisuusmaineesta, mutta hyvän yrityksen maine ei synny vain hyvän johtamisen tuloksena. Yritys koostuu ihmisistä, työntekijöistä, joista syntyy yrityksen sisällä verkosto. Erilaisissa julkilausumissa syntyy yhteydet yritykseen, mutta myös asiakaspalvelijan, asiakkaan, tuotteen tai kuluttajan välillä. Näissä kohtaamisissa työntekijä tuo esille arvomaailmaa, käsityksen itsestään ja omasta yrityksestään. Yritykselle muodostuu identiteetti, ja ihmisyyden tasolla identiteetti tarkoittaa ihmisten välistä sosiaalista minuutta. Yrityksen luonteen näkyminen työntekijöiden kautta on vaistonvarainen asia, jolle pohjan on luonut yrityksen perustaja ja perustajat. (Aula & Mantere 2002, 67; Pitkänen 2001, 127.)

Työntekijöiden motivointi on vain maineen rakentamisen alku. Henkilöstön toiminnan ja valintojen kautta heijastuu yrityksen maineen ydin. Hyvä maineisten yritysten henkilöstöön on yhdistetty osaava, kansainvälinen ja kykenevä työyhteisö, joka edustaa yritystä myös vapaa-ajallaan. (Pitkänen 2001, 129.)

Palkitsemisella ja motivoinnilla on tarkoitus parantaa yrityksen yksiköiden ja henkilöstön tuloksia sekä suorituksia operatiivisten ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kannustintapoja ovat taloudelliset bonukset, esimiehen kiitokset sekä julkiset tunnustukset. Työntekijät tekevät oletettavasti töitä ahkerammin, jos heillä on tietyn projektin tai työtehtävän suorittamisesta taloudellista hyötyä. Työntekijät myös suoriutuvat kasvavista vaatimuksista paremmin, kun he näkevät yhteyden työnteon ja palkkioiden välillä. Hyvän kannustinjärjestelmän voi pilata huono kommunikointi- ja seurantajärjestelmä. Tärkeää on seurata ja kerätä palautetta palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. (Kamensky 2014, 181; Ulrich 2007, 178.)

### **Potentiaalinen työntekijä**

Työnhakijan etsiessä uutta työpaikkaa hän usein etsii tietoa uudesta potentiaalisesta työpaikasta. Työnhakijan saadessa täsmällisen käsityksen yrityksestä, syntyy työntekijän ja työnantajan välille nopeammin luja side. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 76 – 77.)

Yrityksen teot ja viestit määrittelevät, yrityksen maineen myös työnantajana. Työnhakijoille yritys on houkutteleva, jos yrityksellä on hyvä maine. Välittömässä läheisyydessä olevan yrityksen työympäristö saattaa vaikuttaa työnhakijan mielipiteisiin esimerkiksi yrityksen henkilöstöpolitiikasta, yrityksen johtamisesta ja kehitysmahdollisuuksista. Hyvä maine auttaa yritystä rekrytoimaan parhaita työntekijöitä ja pitämään heidät yrityksessä. Yrityksen hyvä maine kannustaa työntekijöitä sekä lisää tuottavuutta ja kannattavuutta (Aula & Heinonen 2004, 65; Berndtson 6/2017.)

Työntekijät vaikuttavat yrityksen mainejälkeen. Yrityksessä työskentelevät työntekijät on luotettavin tiedonlähde yrityksen toiminnasta, vastuullisuudesta sekä kohtaamisista muille sidosryhmille. Yrityksessä työskentelevät kertovat eteenpäin tietoa, jota he pitävät olennaisena menestyksen tai epäonnistumisen kannalta. Maine kuitenkin muodostuu

vastaanottajalla, joka käsittelee tietoa omalla tavallaan ja antaa sille oman merkityksen. (Piha 2015, 210; Aula & Heinonen 2002, 32.)

Kohtaamisia yrityksen kanssa tapahtuu yleisesti asiakaspalvelutilanteissa, mutta myös messutapahtumissa, puhelimen välityksellä, seminaariesityksissä ja tiedotustilaisuuksissa. Kaikki nämä ovat kohtaamisia, joissa yrityksen työntekijät ovat edustamassa. Maine muodostuu näissä kohtaamisissa, joissa sidosryhmään lukeutuva henkilö kohtaa yritystä edustavan henkilön (Heinonen 2006, 27.)

### 3.2 Hyvämaineisen yrityksen tuotteet ja palvelut

Yhdysvalloissa teetetyin tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat valmiita maksamaan hyvämaineisen yrityksen tuotteista jopa seitsemän kertaa enemmän kuin huonomaineisen yrityksen. Voidaan siis sanoa, että hyvä maine tuo palveluihin sekä tuotteisiin luotettavuutta, joista asiakkaat haluavat maksaa. Tuotteet ja palvelut ovat yrityksen keskeinen osa maineen rakennusta. Hyvämaineinen yritys osaakin kehittää omia tuotteitaan ja palveluitaan niin, että se, erottautuu muista kilpailijoista. (Heinonen 2006, 114,128.)

Kuluttajan näkökulmasta mielikuvat sekä kokemukset yrityksen palvelusta tai tuotteesta ovat sama asia kuin yrityksen maine. Yrityksen hyvän maineen pohjana tulee olla yrityskulttuuri ja johtaminen, mutta myös laadukkaat tuotteet tai palvelut. Yrityksen tulee huolehtia tuotevastuusta, sillä rikkomuksista yritykselle voi koitua vahingonkorvauksia, sakkoja, tuotteiden takaisin veto markkinoilta ja vahinkoa yrityksen maineelle. (Heinonen 2006, 114; Kuisma 2015,175.)

Tutkimusten mukaan suomalaiset kuluttajat kunnioittavat ennen kaikkea laatua sekä hyvää hinta-laatu -suhdetta arvioidessaan tuotteita ja palveluita. Tuotteiden hyödyllisyys sekä yrityksen toimitus – ja palveluvarmuus ovat tärkeitä asioita. Cees Van Riel ja Charles Fombrun kuvaavat, että yrityksen palvelut ja tuotteet vaikuttavat ”emotionaaliseen vetovoimaan”, joka vaikuttaa yrityksen kokonaisuutensa maineen

muodostumiseen. Hyvät tuotteet ja palvelut syntyvät, kun tunnistetaan asiakkaiden todelliset tarpeet (Heinonen 2006, 114 – 115, 128.)

Yritysten maine ja vastuullisuus -tutkimuksessa oli tutkittu suomalaisten yritysten kuluttajien näkemyksiä tuotteiden ja palveluiden laadusta sekä taloudellisesta merkityksestä. Maineeseen vaikuttavat arviot oli tutkittu erikseen. Tulosten perusteella selvisi yritysten vahvuudet: tuotteet ja palvelut, henkilöstön ammattitaito sekä toimitukset ja palveluvarmuus. Vähemmän merkittävinä pidettiin yritysten kasvunäkymiä ja kannattavuutta. Tutkimustuloksien perusteella vastuullisesta toiminnasta tulee yrityksille kilpailukeino. (Paronen 2016.)

Kuluttajille ei nykyään riitä, että yrityksen tuotteet ovat laadukkaita täyttäen teknisesti ja muodollisesti perustehtävänsä. Uudessa laatuajattelussa huomioidaan myös toimintaan perustuva laatu. Laatukriteereihin on lisätty tieto tuotteen tekijästä tai tuottamispaikasta. Kysymys ei ole vain tuotteista, vaan laatukriteereihin kuuluvat yritykseen liitetyt positiiviset mielikuvat. Yrityksen tarjotessa tuotetta tai palvelua, asiakas ostaa näitä saadakseen itselleen konkreettista hyötyä. Asiakkaat eivät ainoastaan etsi konkreettista tavaraa tai palvelua, vaan liitännäispalveluita sekä kokonaisuutta, jolla tarve tyydytetään tai ongelma ratkaistaan. Tarpeita tai ongelmia voivat esimerkiksi olla nälkä, yksinäisyys, kielitaidottomuus, turvattomuus, siirtymisen tarve tai pitkästyminen. (Pitkänen 2001, 68; Isokangas & Kinkki 2003, 200.)



## 4 MENESTYMINEN JA JOHTAJUUS TOIMIALALLA

### 4.1 Kilpailukykyinen yritys

Kaiken liiketoiminnan takana on strategia, osaaminen, johtaminen ja vuorovaikutustaidot. Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen voidaan kuvata viitekehyyksiksi, jota kutsutaan menestyksen timantiksi. Mikään neljästä tekijästä ei riitä yksinään, sillä ne ovat riippuvaisia toisistaan, ja niiden vuorovaikutussuhteita tulee ymmärtää. Johtaminen, Strategia ja osaaminen ovat olleet pitkään suosikkitermejä, mutta vuorovaikutustaidot ovat uusi tulokas. Liiketoiminnan menestykselle nykypäivänä on selvempää, että yritys ei pärjää yksin. Tällöin vuorovaikutustaidot muodostuvat tärkeämmiksi menestystekijöiksi. (Kamensky 2014, 28 - 29.)

#### **Kilpailukyky**

Kilpailukeinot ovat seikkoja, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Ensisijaisesti näillä keinoilla yritys pyrkii vaikuttamaan potentiaalisiin asiakkaisiin. Tällaisia keinoja ovat

- hinta
- tuote
- saatavuus
- viestintä

Perinteisten päätösmuuttajien lisäksi vaikuttavat myös

- yrityksen henkilöstö
- yrityksen toimintatavat
- mielikuvat yrityksestä

Edellä mainittuja keinoja voidaan pitää markkinoinnin kilpailukeinoina, joiden avulla yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaisiin. Tunnettu nimitys neljä P:tä tai kuusi P:tä on kilpailukeinojen yhdistelmä eli markkinointimix, jota yritys hyödyntää kilpailukeinona harkintansa mukaan.

- product = tuote
- price = hinta
- place = saatavuus
- promotion = mainonta
- people = henkilöstö
- politics = toimintatavat

Kilpailukeinojen yhdistelmää ei luoda sattumalta, vaan se on osa yrityksen kokonaissuunnittelua. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvin valittu asiakaskohderyhmä ja kannattava toiminta. (Isokangas & Kinkki 2003, 198 -199.)

### **Taloudellinen kasvu**

Taloudellisesti kasvava yritys, joka on saavuttanut taloudellisesti vakaan perustoimintojen tason voi keskittyä kehittämään muita alueita yrityksessään. Ollakseen taloudellisesti suorituskykyinen, on yrityksen hallittava viisi peruspilaria:

- taloudellista lisäarvoa kasvattava kulttuuri
- liiketoiminnan suorituksen ohjaus ja mittaus
- tehokkaat talouden perustoiminnot
- riskienhallinta
- pääoman hallinta

Talouden tärkein menestystekijä on kulttuurin luominen. Sen tehtävänä on pitää tasapainossa nykyiset arvonluontitoimenpiteet ja tulevaisuuden arvon kehittämiseen tarvittavat investoinnit sekä pystyä antamaan omistajilleen lisäarvoa osakkeen arvonsuna ja osinkoina. (Kurkilahti & Äijö 2007, 153 - 154.)

#### 4.2 Julkinen kuva ja johtaminen

Maine perustuu yritykseen vaikuttavista sidosryhmistä. Yrityksen tulee kuunnella sidosryhmien mielipiteitä säilyttääkseen uskottavuutensa

ryhmän keskuudessa. Huono maine voi kantautua muihin sidosryhmiin ja vaikuttaa yrityksen toimintaan. (Könnölä & Rinne 2001, 42.)

Negatiivisen maineen yritys voi saada esimerkiksi lakkojen tai massairtisanoutumisten vuoksi. Negatiiviset asiat saavat usein mediassa suuren huomion, ja jäävät lukijoille paremmin mieleen kuin positiiviset. On epätodennäköistä, että yritys pystyisi kaihtamaan kaikki maineeseen vaikuttavat negatiiviset päätökset ja tapahtumat. Maine voidaan menettää huomaamatta, sillä maineen menetys on hidas prosessi. Sidoryhmien lisääntyneen tyytymättömyyden myötä kiinnostus yritystä kohtaan katoaa. Tutkimuksen mukaan, maineen uudelleen rakentamiseen tai korjaamiseen kuluu keskimäärin 14 vuotta. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 42 - 43.)

Yrityksen johtaja antaa yritykselle kasvot ja identiteetin. Yrityksiä on helpompi tulkita, kun pystyy kuvittelemaan heidät henkilöksi, jolla on oma identiteetti ja persoonallisuus. Yleisö tulkitsee yrityksen julkisuuskuvaa sen johtajan kautta. Yrityksen luottamuskuvaan ollessa riippuvainen yrityksen johtajasta, tekee tämä yrityksestä riskialttiin. Kielteiseen julkisuuteen voi riittää vain lausumatta jäänyt tai harkitsematon lause. (Lehtonen 2009, 72, 74.)

Yrityksen johtajan ja yrityksestä muodostuneen julkisuuskuvan eli ympäristön kokeman identiteetin välillä on kumpaankin suuntaan yhdistävä sidos. Yrityksen persoonallisuuteen liitetään yrityksen johtajasta havaittuja ominaisuuksia ja toisaalta mielikuvaan yrityksen johtajasta henkilönä liitetään hänen johtamansa yrityksen ominaisuuksia. Yleisö muodostaa yrityksestä mielikuvaa johtajan kautta, mutta vaikuttavammaksi tekijäksi nähdään, että johtajalla on vaikutusvaltaa yrityksen tulevaisuutta koskevissa ratkaisuissa. Hän on vision rakentaja, päätöksentekijä ja strategian suunnittelija. Johtaja kertoo yrityksen uskottavuudesta ja antaa näin läpinäkyvyyttä. (Pitkänen 2001 65 - 66.)

Yrityksen näkyminen julkisuudessa ja yrityksen julkinen kuva ovat tärkeitä. Yritys pysyy houkuttelevana ja viestii työnhakijoille työnantajakuvastaan

sekä erottautuu vastaavista työnantajista. Nämä ovat keinoja, joilla yritykset voivat tehdä itsenä tunnetuiksi mahdollisten rekrytoitavien keskuudessa. (Pitkänen 2001, 77.)

Yritysten on otettava johtamisessa huomioon muitakin seikkoja kuin numerot. Yrityskulttuuri sekä johtaminen ovat maineen rakentamisessa keskeisimpiä asioita. Hyvämaineisten yritysten johtajat ovat luoneet ja ylläpitäneet yrityskulttuuria, jolla saavutetaan loistavia taloudellisia tuloksia. Upeiden tuloksien takana ovat vankat arvot ja niiden aitous, jatkuvan parantamisen kulttuuri ja esimerkkijohtaminen. (Heinonen 2006, 96).

Pääsääntöisesti maineeseen vaikuttavat yrityksen arkiset toiminnot. Maailmassa sosiaalisen median kautta asiat tulevat nopeasti julki, joten asioita tulee johtaa mahdollisimman vastuullisesti. Johtaja voi viestinnällään vaikuttaa maineen hallintaan. Yrityksen johdon tehtävänä onkin huolehtia, että asiat menevät oikeaan suuntaan. Erillistä mainejohtamista ei tarvita, vaan sen tulee olla integroituna yrityksen kaikessa toiminnassa. On hyvä kuitenkin muistaa, että yrityksen hyvän maineen saavuttaminen ei ole vain yhden ihmisen tehtävä, vaan koko yrityksen. (Saksi 2016, 257; Heinonen 2006, 96; Lehtonen 2009, 72.)

Karismaattisella johtamisella voi olla positiivisia vaikutuksia yrityksen maineeseen. Karismaattinen johtaja voi lisätä mainetta ja tunnettavuutta, innostaa henkilöstöä hyviin suorituksiin sekä vakuuttaa sidosryhmät uskomaan visioon. Yrityksen johdosta on tullut tärkeä tekijä yrityksen identiteetin luomisessa sekä ulkoisen maineen rakentamisessa. (Heinonen 2006, 169; Pitkänen 2001, 63).

Organisaatiopsykologien mukaan karismaattiset johtajat voivat saada aikaan suurempia saavutuksia liike-elämässä, sillä he

- osaavat viestiä yrityksen vision
- uskovat yrityksen visioon
- edistävät näkemyksiään

- esittävät luovia ideoita
- inspiroivat muita ilmaisemalla luottamuksensa muiden kykyihin

Karismaattisesta johtajuudesta on eniten hyötyä, kun yritys on kasvu- tai muutosvaiheessa. Karismaattisen johtajan tulee tehdä vaikutus yleisöön, jolloin karismaattisuus auttaa tässä myyntityössä. (Heinonen 2006, 167, 169.)

Karismaattinen johtaja voi myös käyttää valtaansa palvellakseen muita, osaa ottaa vastaan kritiikkiä ja oppii siitä, rohkaisee alaisiaan, kehittää, valmentaa ja tukee alaisiaan sekä jakaa tunnustusta muille.

Mainetutkimuksen mukaan suomalaiset osaavat arvostaa karismaattista johtajuutta. Karismaattisuudella voi olla myös huono puoli ja pahimmillaan se voi johtaa suuruudenhulluuteen, turhiin uhrauksiin, vaarallisiin arvioihin sekä vallan käyttöön vain henkilökohtaisen menestyksen luomiseen. Johtajan varomattomalla käyttäytymisellä tai huhulla voi olla kohtalokkaat seuraukset. (Heinonen 2006, 167 – 168; Pitkänen 2001, 63.)

### **Hyvä yrityskulttuuri**

Ilman hyvää yrityskulttuuria yrityksellä ei ole hyvää mainetta. Johtaja yksinään ei luo kulttuuria, vaan kulttuuri luodaan yhdessä. Yhdessä on mietittävä minne halutaan päästä ja miten sinne päästään. Yrityksen sisäisen toiminnan on ensisijaisesti oltava kunnossa. Yrityksen jokainen työntekijä vaikuttaa yrityksen maineen rakentumiseen, paranemiseen tai huononemiseen. Hyvä maine edellyttää yritykseltä johdon ja henkilöstön keskinäistä luottamusta sekä kunnioitusta. Hyvämaineisessa yrityksessä ilmapiiri on kannustava ja työntekijät ovat tyytyväisiä sekä sitoutuneita työhönsä. Johtajan asema asettaakin odotusarvoja, jotka on lunastettava luottamuksella ja arvostuksella. Johto myös mahdollistaa työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen, josta jalostuu yrityksen vahvuus yrityskulttuurissa. (Heinonen 2006, 84; Aula & Heinonen 2002, 113; Kesti 2007, 177.)

Yrityksellä tulee olla työntekijöitä yhdistävä arvopohja. Arvot muodostavat erinomaisen maineen yrityskulttuurin pohjana. Arvopohja muodostuu

- arvostuksesta
- luottamuksesta
- sitoutuneisuudesta
- tyytyväisyydestä
- motivoinnista
- palkitsevasta ilmapiiristä

Arvot ovat toivottuja päämääriä, jotka koskevat yleisluontoisia ja suhteellisen pysyviä käsityksiä. Arvot ohjaavat ihmisten valintoja ja ilmaisevat identiteettejä. (Aula & Heinonen 2002, 115; Flink & Reiman & Hiltunen 2007, 86 – 87.)

Edgar H. Schein on jakanut yrityskulttuurin kolmeen osaan: pinnan alla olevaan, tiedostamattomaan sekä näkyvään. Näkyvää yrityskulttuuria kuvaavat esimerkiksi rakennukset, logot, tekniikka, tehtävänimikkeet, toimintatavat sekä organisaatorakenteet. Näkymätöntä ja pinnan alla olevaa yrityskulttuuria ovat arvot, huhut, uskomukset, epävirallinen toiminta sekä ryhmäkunnat. Tiedostamattomaan yrityskulttuuriin sisältyvät ihmisten olettamukset vuorovaikutuksesta, asioista, ympäristöstä ja todellisuudesta. Schein täsmentää, että yrityksen johdon on tiedettävä ja ymmärrettävä kulttuuriin kuuluvat mekanismit, jotta se voi saada todellisia muutoksia läpi organisaatiossa. (Heinonen 2006, 81- 82.)

Heinonen (2006, 85) on haastatellut mainejohtajia ja löytänyt neljä yrityskulttuuriin ja johtamisen pilaria, jotka ovat edesauttaneet hyvän maineen syntymistä. Pilareita ovat esimerkki-johtaminen, jatkuvan parantamisen ilmapiiri, arvot sekä johdon ja henkilöstön molemminpuolinen luottamus ja arvostus. Yrityksen tavoitteet on helppo ymmärtää, jos henkilöstö tuntee uskollisuutta yritystä kohtaan. Jos

työntekijä on myös ylpeä työpaikastaan, se lisää työntekijöiden yhteenkuuluvaisuuden tunnetta.

Kehittämistavoitteiden lisäksi maineen rinnalla tulisi näkyä luottamus. Luottamuksen puuttuessa jää menestys saavuttamatta. Erityisesti julkisuustyön haasteena on luottamuksen uupuminen. (Lehtonen 2009, 68.)

### **Strategia ja visio**

Jokaisella yrityksellä ilmenee kilpailua alallaan joten menestyäkseen ja erottuakseen kilpailijoista, on oltava strategista johtamista.

Kilpailutilanteissa on välttämätöntä, että yrityksellä on strategia ja kyky erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella ja asettaa liiketoimintaan liittyvä päämäärä. (Kamensky 2014, 16; Heikinheimo 2014, 26.)

Yrityksen visio tarkoittaa puolestaan yrityksen tulevaisuuden strategista tahtotilaa. Vision on oltava kirkas ja selkeä mielikuva. Sitoutuminen visioon tulisi tehdä 10 - 20 vuodeksi eteenpäin, sillä vuosittaisissa strategiakerroksissa on uudelleen arvioitava tilanne ja hienosäädettävä visiota, jos se on tarpeellista. Vision ollessa selkeä on yrityksen helpompi viestittää kuvallisin, kirjallisin ja suullisinkin keinoin heidän hyvää visiotaan sekä painottaa toimintaansa oikein. Vuosikymmeninä menestyksekkäisiin organisaatioihin tehtyjen tutkimusten mukaan yksi heidän menestystekijöistään on selkeä ja voimakas visio tulevaisuudesta. Visio-käsitteen ymmärtäminen voi olla ristiriitainen: vision tulisi olla voimakas, selkeä, vaikuttava ja todellinen näyttämään suuntaa, mutta vision tulisi sisältää myös toiveita ja rohkeita päätöksiä. (Kamensky 2014, 82 – 83, 86, 88.)

Kamenskyn (2014, 88) mukaan visioiden sisältämiä elementtejä ovat:

- liiketoiminnan laajuus tai kapeus
- kilpailutilanne
- kilpailuedut

- liiketoiminnan suuruus tai kasvu
- yrityskuva ja sidosryhmäsuhteet
- organisaatioon liittyvät asiat

#### 4.3 Muuttuva yritys

Muutoskykyinen yritys osaa vastata ympäristöstä tuleviin muutospaineesiin, kehittää jatkuvasti toimintaansa, uskaltaa ryhtyä uuteen, on aktiivinen sekä omaa selkeän vision ja strategian. Sidosryhmistä eniten sijoittajat osaavat arvostaa yrityksen muutoskykyä. (Heinonen 2006, 102.)

Muutoskyvyn edellytyksenä on

- herkkyys ympäristölle
- kyseenalaistamisen taito
- terve itsetunto
- tosiasioiden tunnustaminen
- nöyryys
- innovatiivisuus
- luovuus

Yrityksen muutoskyvyn arvioimisessa on kiinnitettävä edellä mainittuihin asioihin huomiota. (Kamensky 2014, 183).

Esimerkkinä eurooppalainen vaateketju Zara. Naisille muotia myyvä vaateketju myy vaatteita kilpailukykyiseen hintaan. Yrityksen tavoitetta tukee toimitusketjustrategia, joka määrittelee standardin markkinoille tulon sekä tilaus-toimitusketjun kustannusten ja asiakastyytyväisyyden osalta. Myymäläpäälliköillä on iso rooli ketjun toimivuudesta. Myymäläpäälliköt lähettävät joka päivä palautteen suunnittelijoille malliston toimivuudesta ja kehitysideoista. Zara minimoi hävikin ja ylimääräiset varaston heidän



systeemin avulla. Toimitusketjun innovaatiot myös mahdollistavat sen, että he toimittavat uudet muotivaatteet myymälöihin 3-6 viikossa, kun kilpailijoilla muutos kestäisi noin viisi kuukautta. (Kurkilahti & Äijö 2007, 22.)

### **Kulttuurien vaikutus**

Kulttuurit maailmalla voidaan jaotella kahteen eri ryhmään. "High-context" kulttuurissa korostuu funktion merkitys. Viestinnässä korostuu muoto, eikä niinkään visuaalisuus. Kyseistä kulttuuria edustavia maita ovat esimerkiksi Japani, Kiina ja Arabimaat. "Low-context" – viestintäkulttuuriin kuuluvia maita ovat esimerkiksi Suomi, Saksa ja Sveitsi. Näissä maissa painotetaan sanoja, eikä niinkään kuvia. Kulttuurien välillä onkin otettava huomioon merkitykset, tulkinnat ja tavat viestiä. Kaikki vaikuttavat siihen, miten yritysten tulee rakentaa mainettaan ja hakea menestystä. (Aula & Heinonen 2002, 41 - 42.)

### **Yhteiskuntavastuu kilpailukyynä**

Yhteiskuntavastuullinen yritys tuottaa kuluttajien hyödyksi palveluita tai tavaroita, työllistää ihmisiä sekä maksaa veroja. Yrityksen on oltava aktiivinen, sillä yhteiskunnallinen osallistuminen auttaa yritystä luomaan hyvän kuvan markkinoinnissa ja auttaa tekemään hyviä päätöksiä kannattavuuden turvaamiseksi, ja näin kasvattaa omaa mainepääomaa. Yhteiskunnallisella integraatiolla ja eettisellä toiminnalla yrityksellä on mahdollisuus tähdätä hyvään maineeseen sekä olla kilpailukykyinen. Eettisen toiminnan määrittely perustuu yhteiskunnallisiin "sääntöihin", joiden oletetaan olevan johdonmukaisia sekä pysyviä. Nämä "säännöt" oletetaan olevan myös sidosryhmien käyttäytymisessä, sillä ne perustuvat perusoikeuksien, kuten omistus- ja ihmisoikeuksien turvaamiseen. (Könnölä & Rinne 2001, 43; Pitkänen 2001, 51.)

Lainsäädännön noudattaminen on yritysten vähimmäisvaatimus. Suomen lainsäädäntö vaatii yrityksiltä vastuullista toimintaa. (Könnölä & Rinne 2001, 68.)

Yrityksen vastuullisuus on kuitenkin ensisijaisesti yrityksen oma valinta. Yhteiskuntavastuun kantamisen lisäksi yritys vastaa erottautumisen haasteisiin. Yrityksen välittäessä omasta maineestaan, yrityskuvastaan sekä toimintaympäristöstään, se huomioi osaltaan myös vastuullisuudesta. (Pitkänen 2001, 54 - 55.)

### **Ympäristöstä välittäminen**

Yrityksen maineen tukena vaikuttaa ympäristöosaaminen enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Yritykset korostavat viestinnässään ympäristövastuullista toimintaa, jolla ne parantavat yrityskuvaansa sekä noudattavat kansallisia ympäristölainsäädäntöä ja määräyksiä. Jos yritys loukkaa yhteisöä toimimatta ympäristön normien ja arvojen mukaisesti, se voi menettää arvostetun yrityskuvansa. Yrityksen toiminnassa tulee näkyä ympäröivän ympäristön arvojärjestelmän kunnioittaminen. (Könnölä & Rinne 2001, 69; Lehtonen 2009, 68.)

Ympäristövastuullisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat:

- vesistön, maaperän ja ilman suojele sekä ilmastomuutosten torjunta.
- luonnon monimuotoisuuden suojele.
- säästävä ja kestävä luonnonvarojen käyttö.

Taloudellista kasvua ja ympäristön suojelele ajatellaan ristiriitaisina tavoitteina. Ekokilpailukykyinen yritys voi hyödyntää ympäristönsuojateknologiaa liiketoiminnassaan kilpailijoitaan paremmin. Kasvua voidaan tehdä vahingoittamatta ympäristöä sekä monilla markkinoilla voidaan nähdä ekologinen ajattelutapa kilpailuetuna (Viitala & Jylhä 2006, 357.)

Neda Vitezic (2011) huomioi yrityksen mainetta ja sosiaalista yhteyttä suurissa yrityksissä käsittelevässä tutkimuksessaan, että yrityksen koko vaikuttaa yrityksen maineeseen. Yritykset eroavat kokonsa, liiketoimintansa, liikkeenjohdon ja sosiaalisen suorituskykynsä perusteella. Esimerkiksi raskaan teollisuuden alalla ympäristövastuullisuus sekä

sosiaalinen vastuu vaikuttavat enemmän heidän toimintaansa sekä maineeseen, kuin uuden palvelualan valmistusteollisuudelle. (Brammer & Pavelin 2004.)

### **Yrityksen eettiset säännöt**

Eettiset säännöt lisäävät yrityksen henkistä ryhdikkyyttä, kun ne kulkevat käsi kädessä toiminnan kanssa. Monet yritykset julkaisevat omia eettisiä säännöstöjään, joiden taustalla on terveellistä arvokeskustelua ja positiivisesti yhteisöön vaikuttavaa pohdintaan. (Viitala & Jylhä 2006, 355.)

Viitala & Jylhä (2006, 355) ovat arvioineet yrityksen eettiset säännöt kuuteen osioon:

- Huolehtimisvelvollisuus. Yrityksessä toimivat esimiehet huolehtivat alaisistaan. Kaikki huolehtivat asiakkaista ja jokainen huolehtii kollegoidensa pärjäämisestä.
- Luottamuksellisuus. Kunnioitetaan tietojen luottamuksellisuutta joka tilanteessa.
- Velvollisuususkollisuus. Ristiriitatilanteissa asiakkaan kanssa on tunnustettava virheensä.
- Toimitaan rehellisesti eikä luvata asioita, jotka eivät ole totta. Ei kaunistella asioita.
- Henkilöstön hyvinvoinnin kunnioittaminen, yrityksessä huolehditaan henkilöstön henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista. Otetaan kantaa siihen minkälaista johtamista yrityksessä sallitaan.
- Ilmaisuvapauden kunnioittaminen. Jokaisella yrityksessä toimivalla henkilöllä pitää olla oikeus ilmaista omat mielipiteensä – unohtamatta yleisiä kohteliaisuussääntöjä.

Yrityksessä toimivat ihmiset ja heidän ratkaisunsa määrittelevät yrityksen etiikan, moraalin ja arvojen toteutumisen (Viitala & Jylhä 2006, 355).

## 5 YRITYS X:N TOIMIPISTEET JA YRITYKSEN MAINE TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA

### 5.1 Tutkimuksen suorittaminen

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kysely lähetettiin kaikille Yritys X:n toimipisteissä työskenteleville myyjille. Kyselyyn vastasi 16 vastaanottajasta 16 henkilöä.

Tutkimus suoritettiin Webropol-kyselytutkimustyökalua käyttäen. Linkki kyselyyn lähetettiin jokaiselle henkilökohtaisesti tekstiviestillä. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osa avoimia. Vastausaikaa annettiin alle viikko, useimmat pääsivät vastaamaan kyselyyn työajallaan. Myymäläpäälliköitä pyydettiin kannustamaan työntekijöitään vastaamaan kyselyyn.

Tuloksien avoimia kysymyksiä on analysoitu sisällönerittelyllä (Kuviot 9 & 19). Merkitykset ja järjestys oli helppo löytää lyhyiden vastausten vuoksi. Tuloksien esittämisessä on käytetty selittämistä, jossa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa. (Hirsijärvi & Remes & Sarjavaara 1997, 224 – 225.)

### 5.2 Tutkimustulokset

Tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden mielikuvaa hyvän maineen omaavasta yrityksestä sekä mielikuvaa Yritys X:stä ennen työhaastattelua, työhaastattelun jälkeen ja työn jo alettua.

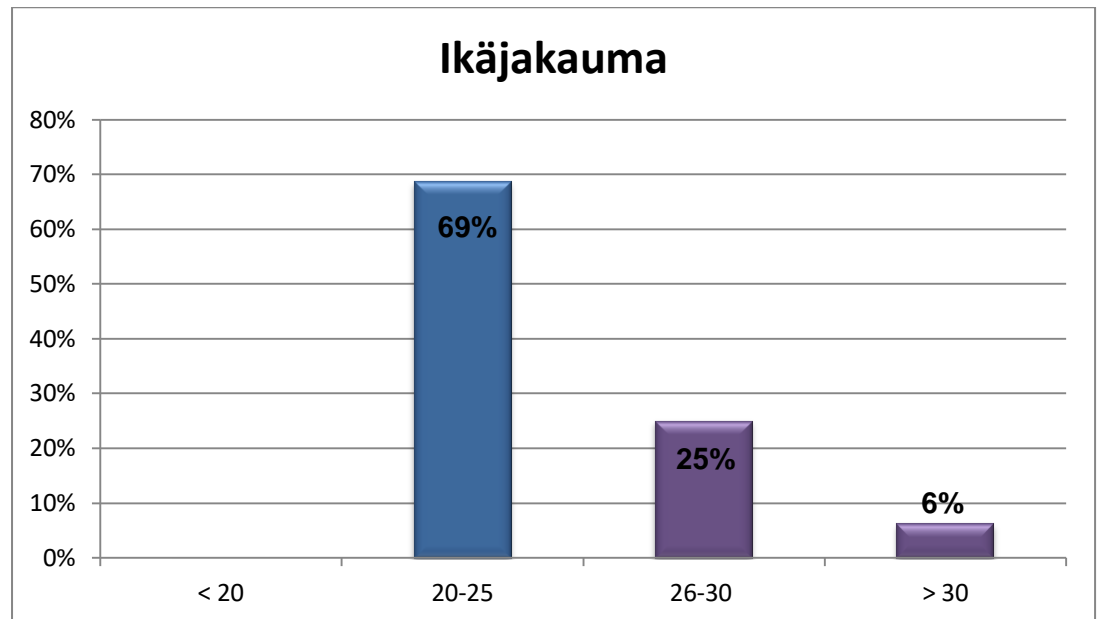
Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää

- Miten yrityksen maine vaikuttaa työntekijän hakemiskohteiden valintaan?
- Mitkä ovat yrityksen maineeseen vaikuttavat tekijät työntekijän näkökulmasta?

- Muuttuuko työntekijän mielikuva yrityksen maineesta työn alkamisen jälkeen?

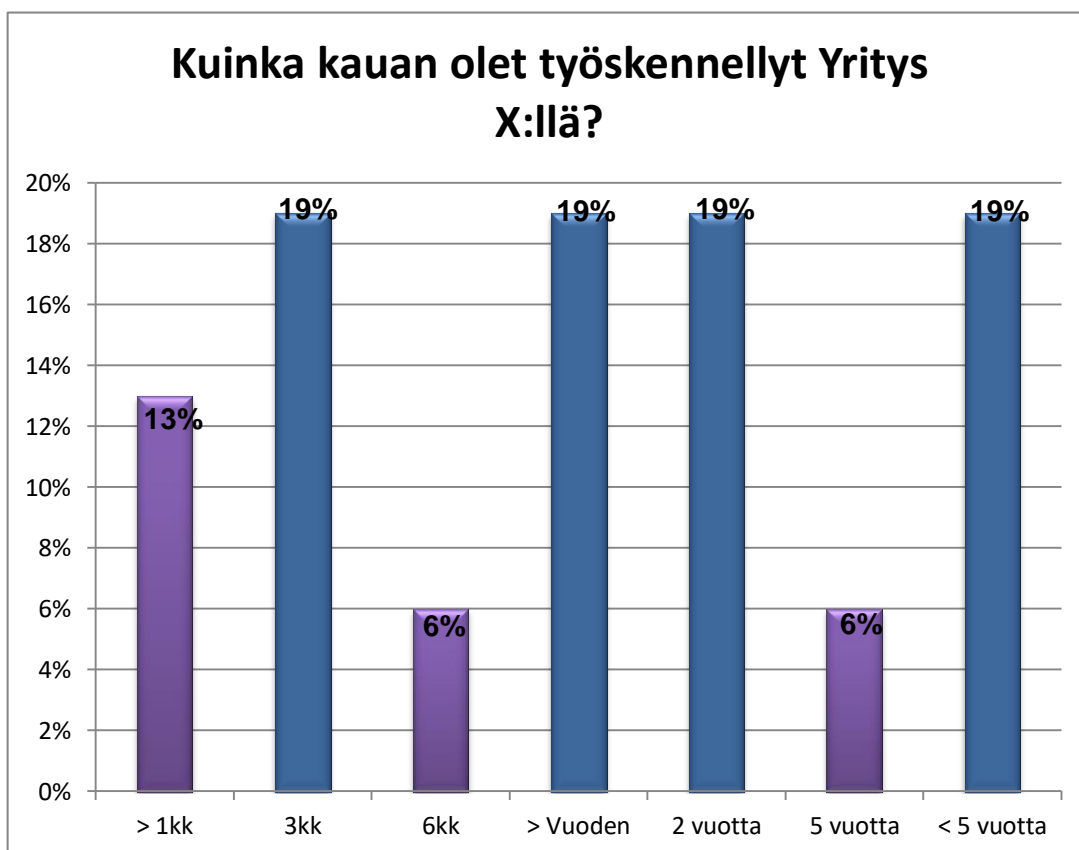
### Tausta

Suurin osa yrityksessä työskentelevistä oli 20 - 25-vuotiaita (69 %).  
(Kuvio7).



KUVIO 7. Ikäjakama (n=16)

Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt yrityksessä jo yli vuoden.  
Yrityksessä on myös aloittanut kuusi työntekijää alle kuuden kuukauden aikana. (Kuvio 8)



KUVIO 8. Kauan olet työskennellyt Yritys X:llä?(n=16)

## **Mielikuva työnantajayrityksestä**

Työntekijöiden mielikuvat työnantajayrityksestä voitiin jaotella arvoihin, asiakaspalveluun, yhteisöön, tuotteisiin, yleisvaikutelmaan ja yrityksen suureen kokoon. Yksi työntekijä oli maininnut työnantajamaineessa tärkeimmäksi, että toimii omien arvojen mukaisesti. Asiakaspalvelusta oli viidellä työntekijällä mielikuvia korkeasta laadusta, palvelualttiudesta, iloisesta ilmapiiristä ja kaupan teosta välittäminen. Lähes puolet työntekijöistä kertoi työyhteisön ilmapiirin olevan tärkeää työnantajayrityksessä. Yhteisöstä mainittiin viihtyvyys, avoimuus, toisista välittäminen, motivoituneet työntekijät ja mukava paikka työskennellä. Tuotteista oli mainittuna laatu tuotteet, hyvä hinta-laatusuhde ja laaja valikoima. Työnantajayrityksen yleisvaikutelmasta oli mielikuvana nuorekkuus, hyvä maine, joustavuus, tunnettavuus ja mukava työympäristö. Viisi työntekijää oli maininnut mielikuvassaan yrityksen suuruuden. Vastaukset ovat kuviossa (9).

**ARVOT**

Tärkeää työnantajayrityksen maineessa on se, toimiiko yritys omien arvojen mukaisesti.

**ASIAKASPALVELU**

Erinomainen asiakaspalvelu, negatiivisena "halpaketju" ja asiakkaalle miellelyhtymä fastfashionista

Hyvä asiakaspalvelu

Kaupantekoa asiakkaasta välittämällä.

Asiakaspalvelun laatu korkea!

Palvelualtis ja iloinen ilmapiiri.

**YHTEISÖ**

Työntekijöiden hyvä fiilis.

Mukava työpaikka työskennellä

Ihanat työkaverit.

Motivoitunut porukka.

Yhteisöllisyys, toisista välittäminen

Loistava ilmapiiri ja työyhteisö

Viihtyvyys työpaikalla, avoimuus, hyvä fiilis

**TUOTTEET**

Laatu tuotteita!

Hyvä hinta-laatusuhde, laaja valikoima

**YLEISVAIKUTELMA**

Nuorekas

Hyvä maine johtuen aina hyvästä palvelusta ja mukavasta työympäristöstä

Joustavuus

Monille tuttu

Hyvä maine

**SUURI YRITYS**

Mieleeni tulee hyvä maineinen yritys, mutta iso yritys.

Vahva asema markkinoilla

Euroopan suurimpia

Luotettava, suuri ketju

Hyvät etenemismahdollisuudet suuruuden takia

KUVIO 9. Mielikuva työnantajayrityksestä. (n=16)



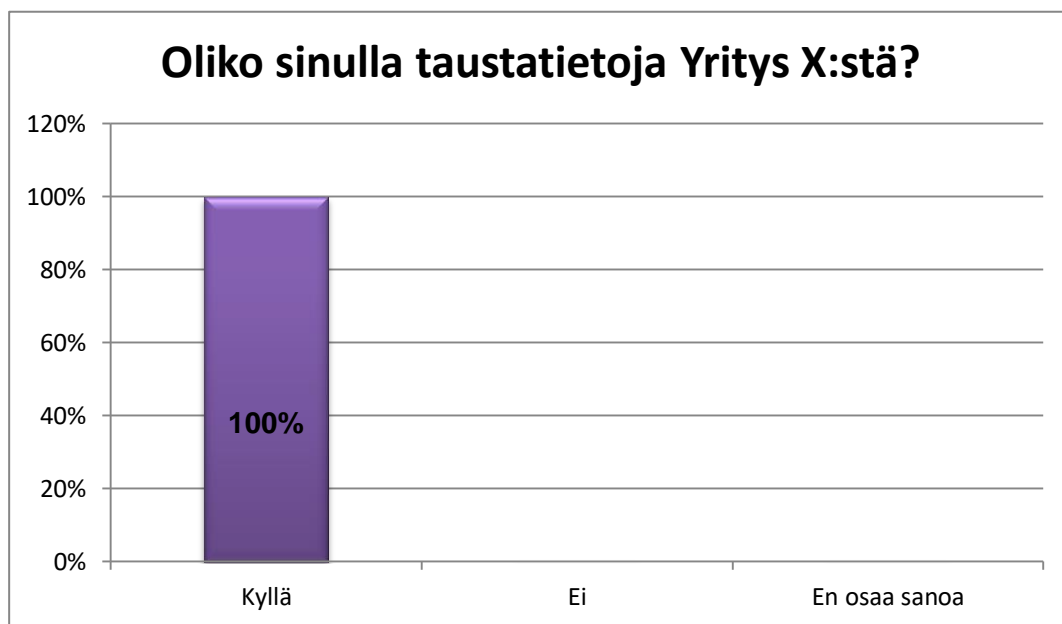
### Ennen haastattelua

Suurin osa työntekijöistä (88 %) piti tärkeänä saada tietää yrityksestä ennen kuin lähettää työhakemuksen. (Kuvio 10)



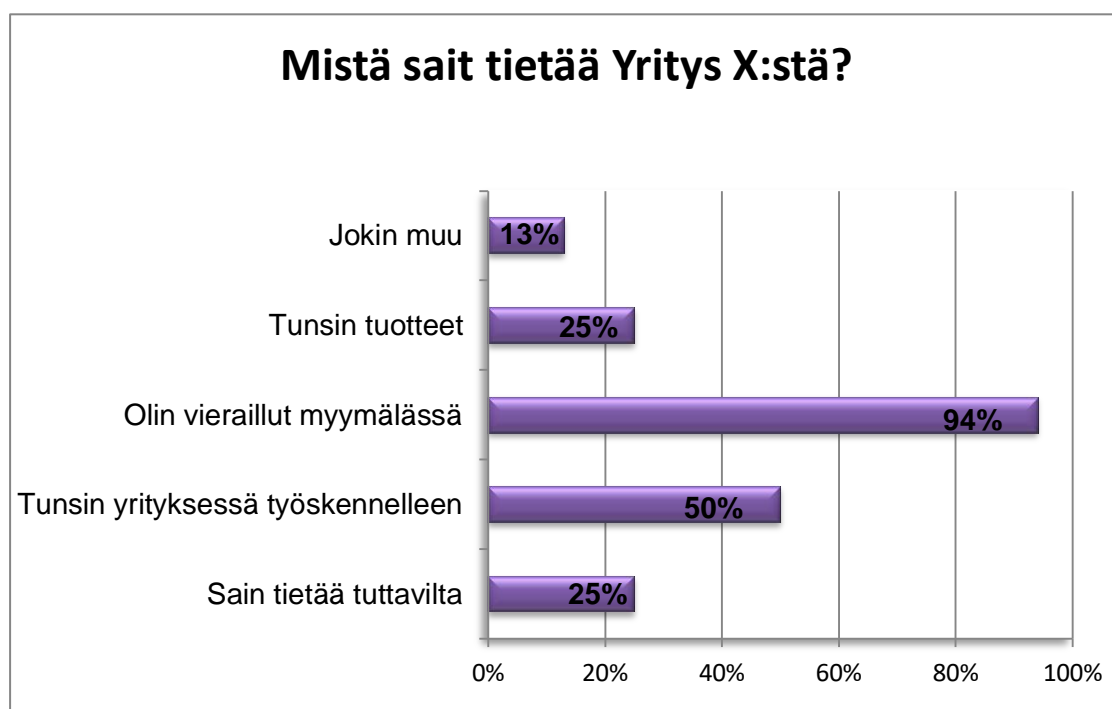
KUVIO 10. Onko sinulle yleisesti tärkeää saada tietää yrityksestä, ennen kuin lähetät hakemuksen? (n=16)

Kaikilla työntekijöillä (100 %) oli jo ollut taustatietoja Yritys X:stä hakiessaan työpaikkaa. (Kuvio 11)



KUVIO 11. Oliko sinulla taustatietoja Yritys X:stä?(n=16)

Lähes kaikki työntekijät (94 %) olivat saaneet tietää yrityksestä vieraillessaan myymälässä. Puolet työntekijöistä (50 %) oli saanut tietoa tuntiessaan jonkun yrityksessä työskentelevän. Tietoa oli saatu jonkin verran myös tuttavilta (25 %) ja yrityksen tuotteiden tuntemisesta (25 %). (Kuvio 12)



KUVIO 12. Mistä sait tietää Yritys X:stä? (n=16)

### Mielikuva yrityksestä haastattelun jälkeen

Suurin osa työntekijöistä (81 %) koki saaneensa tarpeeksi tietoa yrityksestä haastattelun aikana. Yksi työntekijä (6 %) olisi toivonut saada tietää enemmän yrityksen tuotteista haastattelun aikana. 13 % työntekijöistä ei ollut osannut sanoa, että olisivatko kaivanneet lisätietoa. Yksi työntekijä olisi halunnut saada enemmän tietoa tuotteista haastattelun aikana. Hän oli työn aloittaessaan ollut positiivisesti yllättynyt yrityksen hinta-laatusuhteesta tuotteissa. (Kuvio 13)



KUVIO 13. Olisitko toivonut, että olisit saanut lisätietoa Yritys X:stä haastattelun aikana? (n=16)

Suurin osa työntekijöistä (81 %) oli kokenut saavansa oikean mielikuvan yrityksestä mennessään haastatteluun. 13 %:lla työntekijöistä odotukset olivat muuttuneet ja yksi työntekijä (6 %) ei osannut sanoa muuttuiko mielikuva. (Kuvio 14)



KUVIO 14. Vastasiko tietosi ja odotuksesi mielikuvaa joka sinulla oli Yritys X:stä, kun menit haastatteluun? (n=16)

### **Mielikuva yrityksestä työnteon alettua**

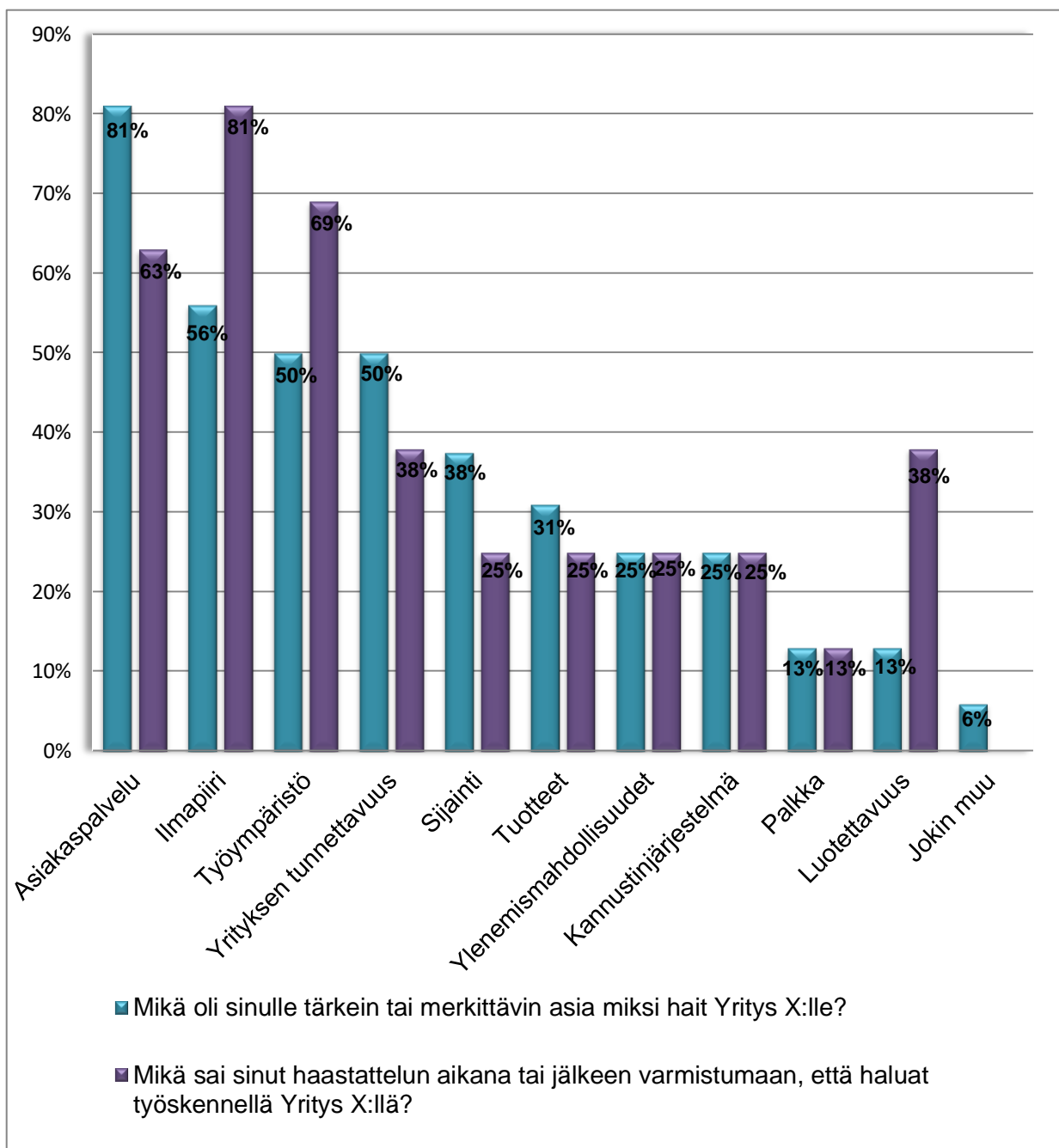
Suurin osa työntekijöistä (94 %) koki, ettei ollut saanut väärää tietoa tai eri mielikuvaa yrityksestä työnteon alettua. Yksi työntekijä (6 %) oli kokenut, että mielikuva oli muuttunut työnteon alettua. Työntekijä oli positiivisesti yllättynyt, että yrityksen tuotteet olivat pääosin loistavan laatusia ja yrityksellä on vahva asema muodin mukana pysymisessä. (Kuvio 15)



KUVIO 15. Koitko työnteon alettua, että olisit saanut väärää tietoa tai eri mielikuvan Yritys X:stä? (n=16)

Työnhakijoiden mielikuvat yrityksen asiakaspalvelusta, ilmapiiristä, työympäristöstä, tunnettavuudesta, sijainnista, tuotteista ja luotettavuudesta ennen haastattelua ja haastattelun jälkeen muuttuivat. Samana pysyi mielikuva yrityksen ylenemismahdollisuuksista, kannustinjärjestelmästä ja palkasta. Merkittävimmät asiat, miksi Yritys X:lta haettiin työpaikkaa, olivat asiakaspalvelu (81 %), ilmapiiri (56 %), työympäristö (50 %) ja yrityksen tunnettavuus (50 %). Haastattelun jälkeen työnhakijoille merkittävimmät asiat, mitkä saivat heidät varmistumaan jatkamaan yrityksessä, olivat ilmapiiri (81 %), työympäristö (69 %) ja asiakaspalvelu (63 %). (Kuvio 16)

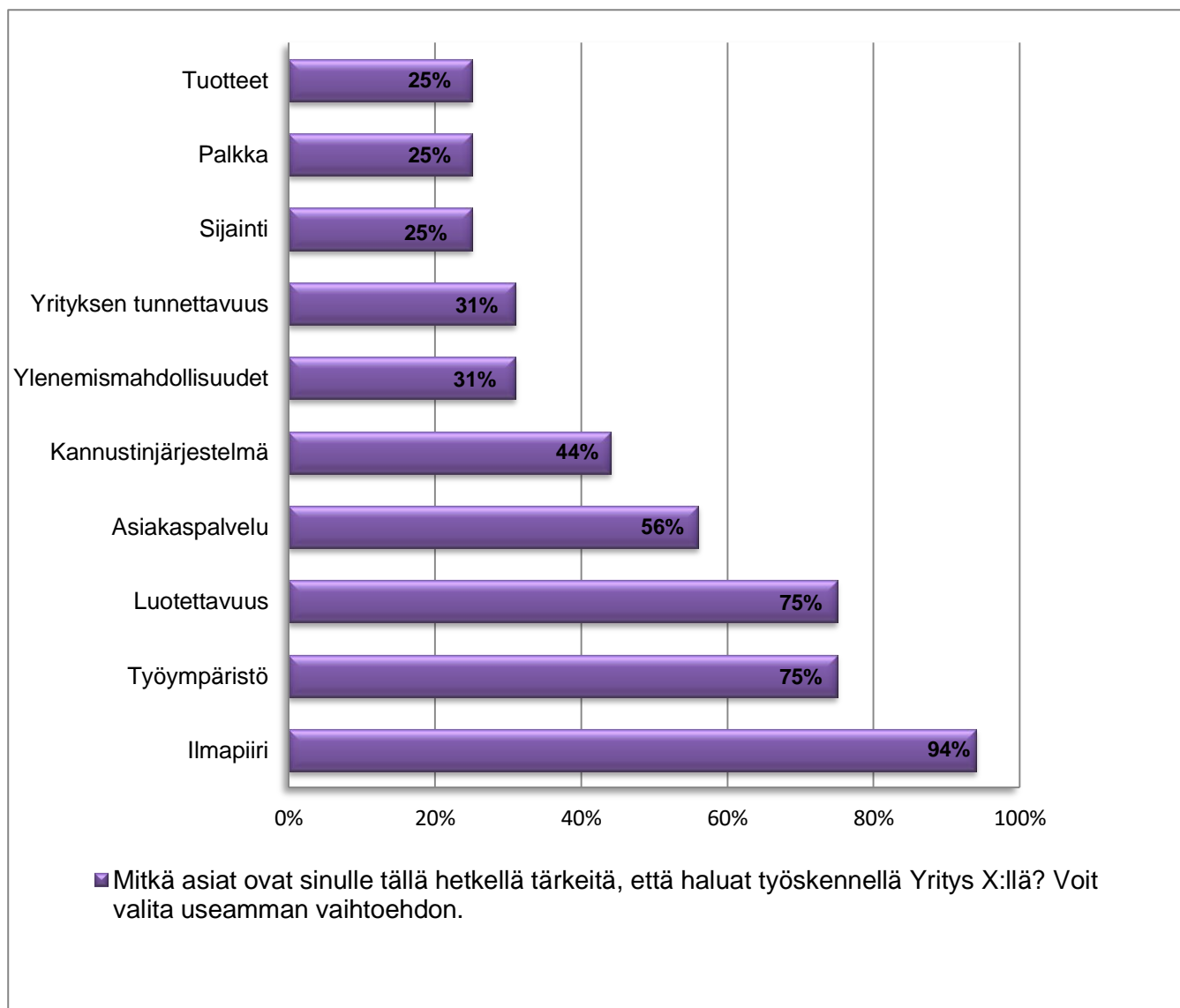
Suurin osa työntekijöistä (88 %) oli sitä mieltä, että tunnelma haastattelussa sai heidät varmistumaan siitä, että haluavat työskennellä yrityksessä.



KUVIO 16. Työntekijöiden mielikuva yrityksestä ennen työn aloittamista ja haastattelun jälkeen. (n=16)

Lähes kaikille työntekijöille (94 %) ilmapiiri oli tärkeä syy työskennellä yrityksessä. Suurin osa työntekijöistä piti tärkeänä myös työympäristöä (75 %), luotettavuutta (75 %) ja asiakaspalvelua (56 %). Lähes puolet (44 %) työntekijöistä piti kannustinjärjestelmää tärkeänä tekijänä. Kolmasosa työntekijöistä piti tärkeänä ylenemismahdollisuuksia (31 %) ja

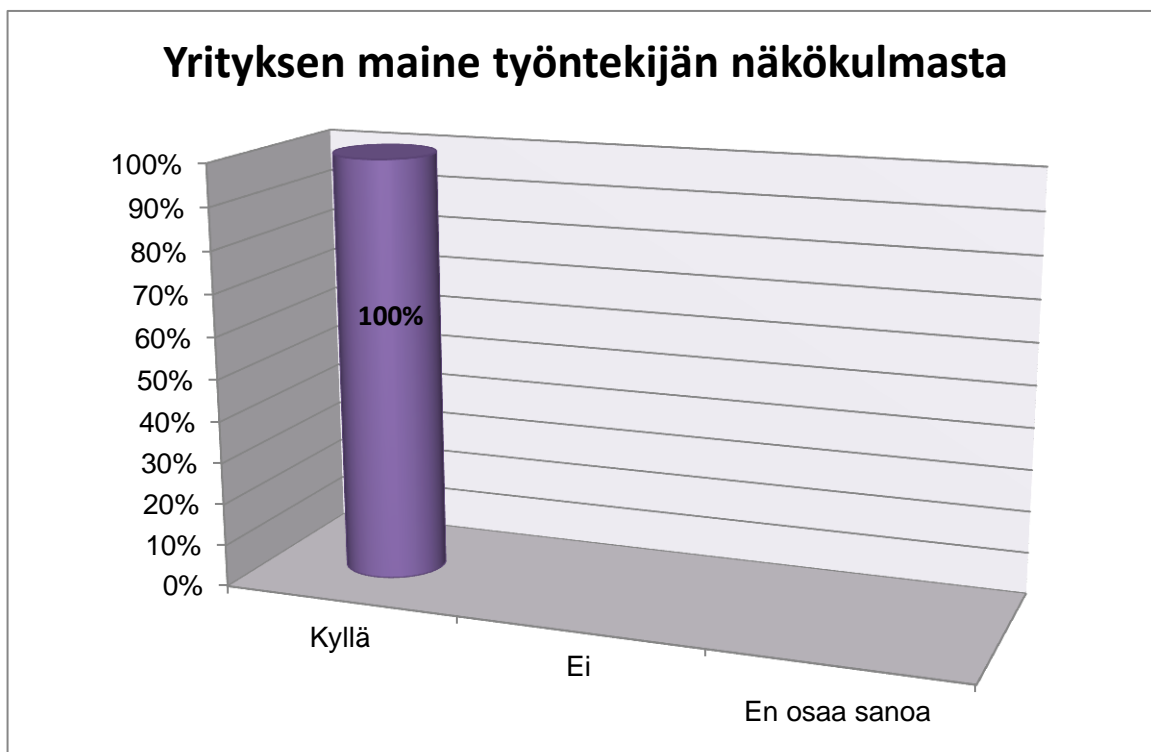
tunnettavuutta (31 %). Vähemmän tärkeinä pidettiin tuotteita (25 %), palkkaa (25 %) ja sijaintia (25 %). (Kuvio 17)



KUVIO 17. Mitkä ovat tärkeimmät asiat tällä hetkellä yrityksessä.(n=16)

## Yritys X:n maine työntekijän näkökulmasta

Kaikki työntekijät (100 %) pitivät yrityksen mainetta hyvänä. (Kuvio 18).



KUVIO 18. Ajatteletko, että Yritys X:llä on hyvä maine? (n=16)

Työntekijöiden mielipiteet hyvänmaineisen yrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista voitiin jaotella asiakaspalveluun, tuotteisiin, julkisuuskuvaan ja kilpailukykyyn. Eniten tuli mainintoja yrityksen julkisuuskuvaan. Yksi työntekijä ei ollut kuullut Yritys X:stä koskaan negatiivista palautetta. Yksi työntekijä piti asiakaspalvelukulttuuria erilaisena kuin kilpailijoilla. Tuotteista työntekijät mainitsivat muutaman kerran hyvästä hinta-laatusuhteesta. Kilpailukyvystä oli myös yksi työntekijä maininnut, että Yritys X:llä on hyvä asema markkinoilla. (Kuvio 19).



**ASIAKASPALVELU**

Hyvän asiakaspalvelun sekä laadukkaiden tuotteiden vuoksi.

Hyvän asiakaspalvelun ja asiakaspalvelijoiden vankan tietopohjan takia.

Meillä on aivan erilainen asiakaspalvelukulttuuri kuin esimerkiksi kilpailijoilla.

Ajattelen niin koska Yritys X:llä on mahtava asiakaspalvelu.

Asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys ovat omaa luokkaansa.

Hyvää asiakaspalvelua.

**TUOTTEET**

Tuotteet ovat hyviä ja kestäviä, hinta-laatusuhde, helppous.

Hinta-laatusuhde kohdillaan.

Tuotteet ovat monille tuttuja.

Ihmiset puhuvat, että laatu on aina ollut hyvää.

Laadukkaat tuotteet.

**JULKISUUSKUVA**

Kiitettävä julkisuuskuva.

Asiakkailla lähes aina hyvä kuva Yritys X:stä, en ole kuullut pahaa sanottavaa koskaan.

En ole eläissäni kuullut Yritys X:stä puhuttavan mitään negatiivista.

Monet asiakkaat palaavat uudelleen sekä kuullen kavereilta hyvää palautetta asioituaan myymälöissämme.

En ole kuullut liikkeestä ikinä mitään huonoa.

Se on pitkäikäinen, tunnettu yritys.

Harvemmin tulee vastaan negatiivista palautetta.

Positiivista palautetta on saanut hyvin paljon joko suoraan sanottuna tai asiakkailta erikseen sähköisesti.

Erottunut edukseen mainoskampanjoilla ja eettisten kysymysten äärellä.

**KILPAILUKYKY**

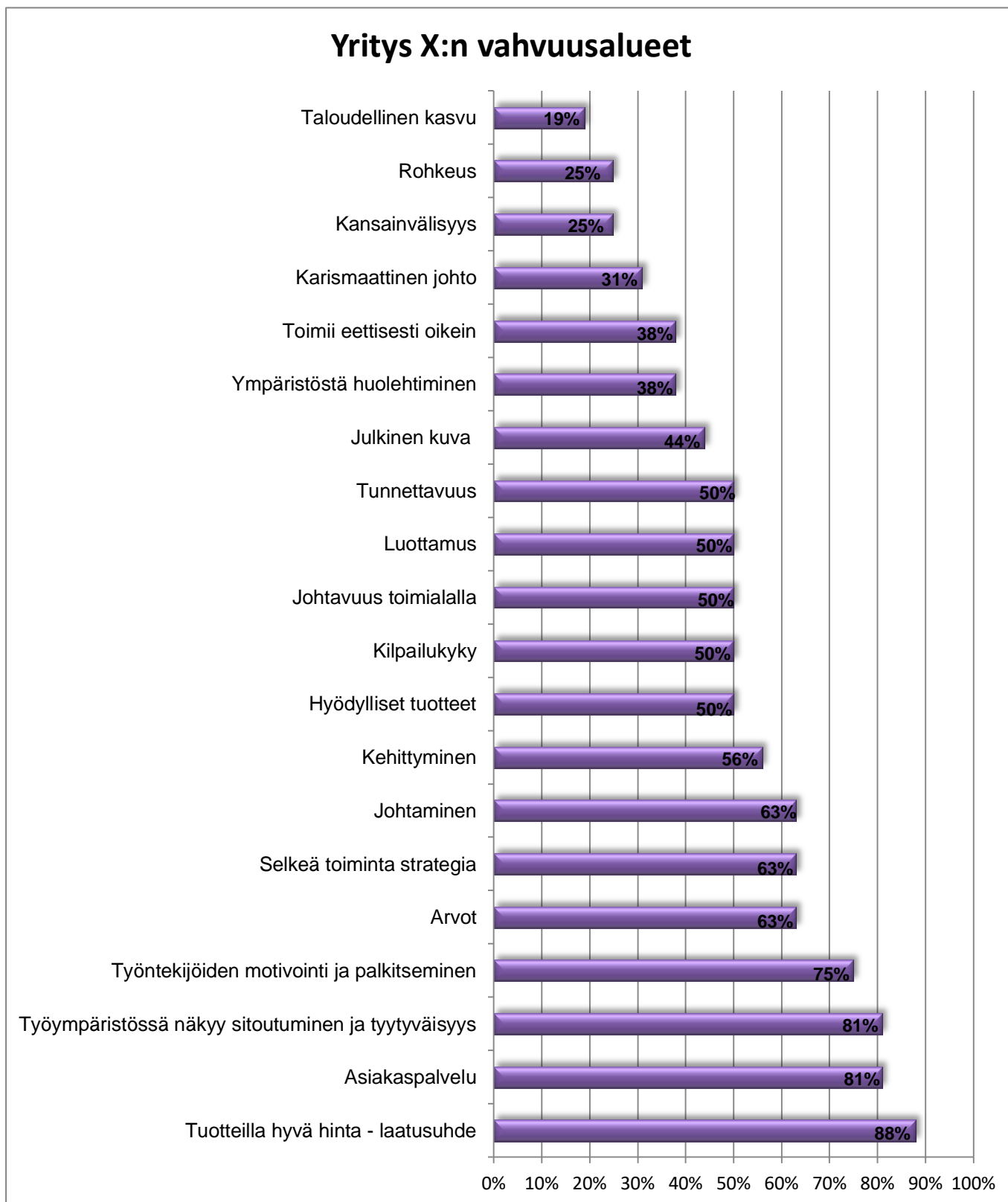
Yrityksellä on paljon kanta-asiakkaita sekä uusia asiakkaita tulee myös koko ajan paljon.

Hyvä asema markkinoilla.

**KUVIO 19.** Mitkä ovat hyvämaineisen yrityksen tärkeimmät ominaisuudet työntekijän näkökulmasta? (n=15)

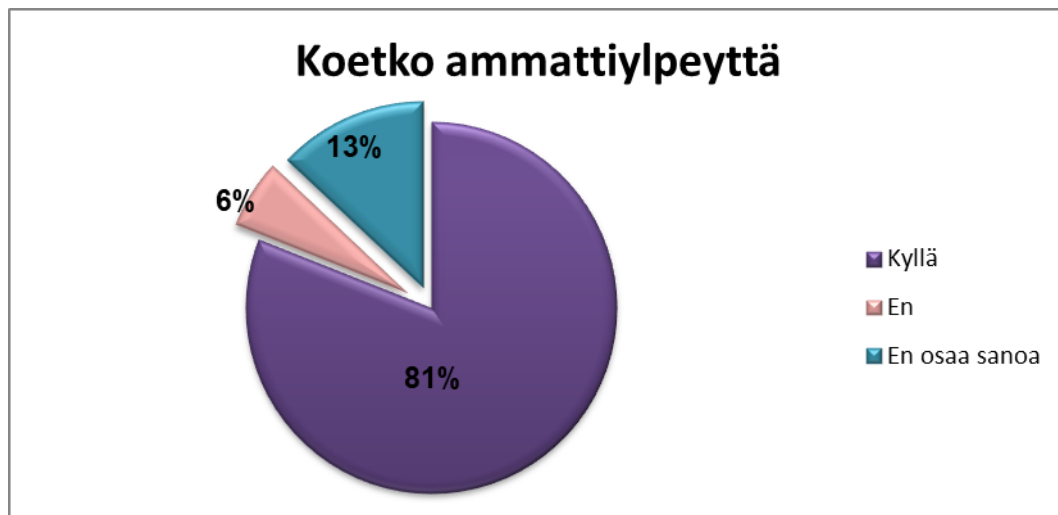
Suurin osa työntekijöistä (88 %) piti tuotteiden hinta-laatusuhdetta Yritys X:n vahvimpana osa-alueena. 81 % työntekijöistä piti asiakaspalvelua vahvana osa-alueena ja näkevät työympäristössä sitoutumista ja tyytyväisyyttä. Työntekijöistä (63 %) piti arvoja, johtamista ja selkeää

toiminta strategiaa vahvana. 56 % työntekijöistä piti kehittymistä vahvana. Kilpailukyky, johtavuus toimialalla, luottamus ja tunnettavuus olivat 56 %:lle työntekijöistä vahvuusalueita Yritys X:llä. Heikoimmat alueet olivat vastausten perusteella julkinen kuva (44 % ), ympäristöstä huolehtiminen (38 %), toimii eettisesti oikein (38 %), karismaattinen johto (31 %), kansainvälisyys (25 %), rohkeus (25 %) ja taloudellinen kasvu (19 % ).  
(Kuvio 20)



KUVIO 20 Yritys X:n vahvuusalueet.(n=16)

Suurin osa työntekijöistä ilmoitti kokevansa ammattiylpeyttä (81 %). Yksi työntekijöistä (6 %) ei kokenut ammattiylpeyttä ja 13 % ei osannut sanoa. (Kuvio 21)



KUVIO 21. Koetko ammattiylpeyttä? (n=16)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Tutkimuskysymykset ja vastaukset

- Miten yrityksen maine vaikuttaa työntekijän hakemiskohteiden valintaan?

88 % työntekijöistä piti tärkeänä saada tietää yrityksestä ennen työhakemuksen lähettämistä. Työntekijät kertoivat avoimessa kysymyksessä mielikuvista työnantajayrityksestä. Eniten mainintoja tuli työyhteisöstä, jossa on mukava työskennellä, hyvä tunnelma, yhteisöllisyyttä, avoimuutta, motivoituneet ja mukavat työkaverit. Merkittäviä asioita työntekijöille töihin hakiessaan olivat asiakaspalvelu (81 %), ilmapiiri (56 %), työympäristö (50 %) ja yrityksen tunnettavuus (50 %). Työntekijät arvioivat työnantajayritystä ja tekevät päätöksen heille tärkeiden ominaisuuksien mukaan. Työntekijät olivat hakeneet työpaikkaa Yritys X:ltä yhteisöllisyyden, asiakaspalvelun ja tunnettavuuden vuoksi. Yrityksen maine vaikuttaa työnhakijoiden valintaan, mutta tulosten perusteella myös haastattelussa ollut tunnelma vaikutti. Haastattelun oli kokenut 81 % vastaajista positiivisena, ja vaikuttanut heidän päätökseen työpaikan valinnassa.

- Mitkä ovat yrityksen maineeseen vaikuttavat tekijät työntekijän näkökulmasta?

Työntekijät kertoivat avoimessa kysymyksessä hyvämaineisen yrityksen tärkeimmistä ominaisuuksista. Ominaisuudet voitiin jaotella asiakaspalveluun, tuotteisiin, julkisuuskuvaan ja kilpailukykyyn. Eniten vastauksia tuli julkisuuskuvaan liittyen, josta voi päätellä julkisuuskuvan olevan eniten vaikuttavin tekijä työntekijän näkökulmasta.

- Muuttuuko työntekijän mielikuva yrityksen maineesta työn aloituksen jälkeen?

Yksi työntekijä (6 %) oli kokenut, että mielikuva yrityksestä oli muuttunut työn aloituksen jälkeen. Mielikuva oli positiivisesti muuttunut, sillä yrityksen

tuotteet olivat olleet pääosin loistavan laatuista ja yrityksellä vahva asema muodin mukana pysymisessä. 94 % työntekijöistä ei ollut kokenut saavansa väärää tai erilaista mielikuvaa työn teon alettua.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Validi tutkimus mittaa tarkoitusta ja antaa oikeita vastauksia. Tutkimuksen validiutta on varmistettava huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen otanta oli selkeästi määritelty, siihen kuului neljä Yritys X:n toimipistettä. Vastausprosentti oli 100 %, ainoastaan yhteen kysymykseen ei ollut vastannut yksi työntekijä. Tutkimuskysymyksiin saatiin kysymysten perusteella vastaukset. Tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Reliaabeli tutkimus antaa tarkkoja tuloksia ja tulokset ovat toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tutkimuksen otos on oltava tarpeeksi suuri ja edustava. Luotettavien tulosten saamiseksi on tiedonkeruun, tulosten syötön ja käsittelyn tapahduttava virheettömästi. (Heikkilä 2014)

Tutkimuksen otos oli Yritys X:n toimipisteet eli neljä toimipistettä, joissa työskentelee yhteensä 16 työntekijää. Parhaimman tuloksen olisi saanut tutkimalla koko yrityksen toimipisteitä. Vastausprosentti olisi varmasti ollut pienempi, kun tutkittavana olisi ollut enemmän työntekijöitä. Tutkimuksen tiedonkeruu oli luotettava, sillä se tehtiin henkilökohtaisen linkin kautta. Tulokset ovat syötetty kuvioihin niin kuin vastauksissa. Avoimet kysymykset ovat ryhmitelty maineeseen vaikuttavien tekijöiden mukaan vastauksia muuttamatta. Uskon, että tutkimuksen tulokset olisivat samanlaiset jos tutkimus suoritettaisiin uudelleen. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä.

Tutkimuksessa oli selkeästi määritelty tutkittava perusjoukko, rajattu tutkimusongelma, hyvä kyselylomake, harkittu otantamenetelmä, tarpeeksi suuri otos, sopiva tiedonkeruumenetelmä, korkea vastausprosentti ja tilastollisten menetelmien hallinta.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Yrityksen maine näyttää tutkimuksen perusteella hyvältä, sillä iso osa työntekijöistä kokee ammattitaitonsa, ilmapiirin ja työyhteisön hyväksi.

Yrityksen maineen viestimisessä yrityksellä olisi mahdollisuus haastattelussa vahvistaa työnhakijoiden käsitystä maineesta. Haastattelussa voisi antaa enemmän tietoa yrityksestä. Saman kysymyksen kohdalla 13 %:lla työntekijöistä oli muuttunut mielikuva yrityksestä, kun oli ollut haastattelussa. Haastattelun oli kokenut 81 % vastaajista positiivisena, ja vaikuttanut heidän päätökseen työpaikan valinnassa.

94 % vastaajista oli kuitenkin kokenut työn teon aloitettuaan, että ei ollut saanut väärää mielikuvaa yrityksestä, vaikka mielikuva oli muuttunut haastattelun aikana. 6 %, eli yksi työntekijä oli työn teon aloitettuaan yllätynyt positiivisesti yrityksen tuottamista tuotteista sekä vahvasta muodin mukana pysymisestä.

Yrityksellä on mahdollisuus kertoa työnhakijoille enemmän toiminnastaan houkutelakseen potentiaalisia työntekijöitä. Haastattelussa on helppo kertoa työnhakijalle yrityksestä enemmän, mutta ennen haastattelua on myös mahdollista kertoa yrityksen toiminnasta avoimessa työpaikkahaussa.

Yritys voi vaikuttaa työnhakijoiden mielikuvaan yrityksen maineesta:

- Haastattelurungon päivittäminen sen mukaisesti, että haastattelija kertoo myös yrityksen laadukkaista tuotteista joissa on hyvä hintalaatusuhde, hyvästä ilmapiiristä, toimivasta työympäristöstä, luotettavuudesta ja asiakaspalvelusta.
- Avoimen työpaikkailmoituksen päivittäminen sen mukaisesti mitkä asiat kiinnostavat työnhakijoita, jotta yritys houkuttelisi näin paremmin potentiaalisia työntekijöitä.

Tutkimustuloksia voisi verrata toisen vaateketjun tuloksiin.

Vertailukohteena voisi olla työntekijän mielikuvat yrityksestä ennen haastattelua ja rekrytointiprosessin jälkeen. Tutkimuskyselyyn voisi saada eri näkökulman ottamalla kohderyhmään työnhakijoita, jotka eivät ole saaneet työpaikkaa kyseisestä yrityksestä.



## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yrityksen maineen merkitystä työnhakijalle, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä työntekijälle ja miten mielikuva yrityksen maineesta muuttui rekrytointiprosessissa. Teoriaosuus koostui kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Teoriaosuudessa käsiteltiin maineen käsite, hyvän maineen muodostuminen, hyvän maineen merkitys yritykselle ja maineen, brändin ja imagon eroavaisuuksia.

Empiirisen osan tutkimuksessa olivat neljä Yritys X:n myymälää. Empiirisen osan tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksella. Kyselyn avulla selvitettiin toimipisteissä työskentelevien myyjien mielikuvaa työnantajayrityksen maineesta, ennen haastattelua ja rekrytointiprosessin jälkeen. Kyselyn avulla selvitettiin työntekijöille tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat haluun työskennellä yrityksessä. Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselykaavakkeella, joka lähetettiin jokaiselle vastaajalle henkilökohtaisesti viestinä. Vastaanottajia oli 16, joista kaikki vastasivat (100 %).

Tulosten perusteella 100 % työntekijöistä piti yrityksen mainetta hyvänä, vaikka yrityksen vahvuusalueissa mikään osa-alue ei ollut saanut 100 % vastauksista. Työnhakijoiden kiinnostus yrityksen toiminnasta oli ollut aluksi asiakaspalvelu (81 %), ilmapiiri (56 %) ja työympäristö ja yrityksen tunnettavuus (50 %), mutta tärkeimmiksi asioiksi olivat nousseet ilmapiiri (94 %), työympäristö (75 %), luotettavuus (75 %) ja asiakaspalvelu (56 %). Hyvä maine edellyttääkin hyvää ilmapiiriä ja työympäristöä, mikä oli suurelle osalle työntekijöistä alusta asti aistittavissa, ja myös jatkossa ollut tärkeä osa työskentelyä.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijä. Porvoo: WSOY.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Flink, A. & Reiman, T. & Hiltunen, M. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita

Griffin, A. 2008. New strategies for reputation management. Gaining control of issues, crises and corporate social responsibility. London: Kogan Page Publishers.

Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina, innostamista ja kokemuksen hedelmiä yritysten johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOY.

Hirsijärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Korpi, T & Laine, T & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta, yritys vastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Kujansivu, P & Lönnqvist, A & Jääskeläinen, A & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kurkilahti, L & Äijö, T. 2007. Huipulla, Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? Helsinki: WSOY.

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Tampere: Talentum Media Oy.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi, riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Vaasa: Mainostajien Liitto.

Piha, K. 2015. Rytmihäiriö: Tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Helsinki: Talentum Pro.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oy.

Saksi, J. 2016. Johtaja on media. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstö – johtamisella huipulle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

## SÄHKÖISET LÄHTEET

Berndtson, T. 2017. Hyvä maine edellyttää hyvää toimintaa. Kuntatyönantaja 14.12.2017.[Viitattu 20.10.2018] Saatavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2017/6/hyva-maine-edellyttaa-hyvaa-toimintaa>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [ Viitattu 25.11.2018] Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Kauppalehti. 23.2.2015. Miksi maineenhallinta on kirosana? [Viitattu 10.9.2017].

Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/miksi-maineenhallinta-on-kirosana/WRVqYPTG>

Paronen, S. 2016. Perinteiset suomalaiset brändit loistivat mainetutkimuksessa. [Viitattu 20.10.2018].

Saatavissa: <https://www.kantar.fi/uutiskirje/2016/maine-ja-vastuullisuus>

## LIITTEET

### LIITE1 Kyselylomake

#### Kyselykaavake

##### 1. Ikä

- Alle 20-vuotias
- 20 - 25-vuotias
- 26 - 30-vuotias
- yli 30-vuotias

##### 2. Kauan olet työskennellyt yrityksessä?

- alle 1kk
- 3kk
- 6kk
- alle vuoden
- 2 vuotta
- 5 vuotta
- yli 5 vuotta

##### 3. Onko sinulle yleisesti tärkeää saada tietoa yrityksestä, ennen kuin lähetät heille työhakemuksen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

##### 4. Onko sinulle tärkeämpää saada tietää yrityksestä haastattelun aikana?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

5. Oliko sinulla taustatietoja yrityksestä kun hait työpaikkaa?

- Kyllä
- Ei

6. Jos, vastasit KYLLÄ. Voi valita useamman vaihtoehdon

- Sain tietää tuttavilta
- Tunsin yrityksessä työskennelleen
- Olin vierailut myymälässä
- Tuotteet
- Jokin muu

7. Mikä oli sinulle tärkein tai merkittävin asia, miksi hait työpaikkaa?  
Voi valita useamman vaihtoehdon

- Sijainti
- Palkka
- Työympäristö
- Luotettavuus
- Kannustinjärjestelmä
- Ylenemismahdollisuudet
- Ilmapiiiri
- Yrityksen tuottamat tuotteet
- Asiakaspalvelu
- Yrityksen tunnettavuus

8. Vastasiko tietosi tai odotuksesi sitä mielikuvaa joka sinulla oli, kun menit haastatteluun?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

9. Olisitko toivonut, että olisit saanut lisätietoa yrityksestä haastattelun aikana?

- Kyllä

- En
- En osaa sanoa

10. Mikä sai sinut haastattelun aikana tai jälkeen varmistumaan, että haluat työskennellä kyseisessä yrityksessä?

- Sijainti
- Palkka
- Työympäristö
- Luotettavuus
- Kannustinjärjestelmä
- Ylenemismahdollisuudet
- Ilmapiiri
- Yrityksen tuottamat tuotteet
- Asiakaspalvelu
- Yrityksen tunnettavuus
- Tunnelma haastattelussa

11. Aloittaessasi työskentelyn, ilmenikö uusia puolia yrityksestä? tai muuttuiko mielikuva jonka olit saanut?

- Kyllä
- ei
- En osaa sanoa

12. Jos KYLLÄ niin mitä uusia puolia sait tietää yrityksestä?

- Sijainti
- Palkka
- Työympäristö
- Luotettavuus
- Kannustinjärjestelmä
- Ylenemismahdollisuudet
- Ilmapiiri
- Yrityksen tuottamat tuotteet
- Asiakaspalvelu
- Yrityksen tunnettavuus

13. Koitko työntöön alettua, että olisit saanut väärää tietoa tai mielikuvan yrityksestä?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

14. Mitkä asiat ovat sinulle tällä hetkellä tärkeitä, että haluat työskennellä yrityksessä? Voi valita useamman vaihtoehdon

- Sijainti
- Palkka
- Työympäristö
- Luotettavuus
- Kannustinjärjestelmä
- Ylenemismahdollisuudet
- Ilmapiiiri
- Yrityksen tuottamat tuotteet
- Asiakaspalvelu
- Yrityksen tunnettavuus

15. Laita rasti ruutuun, jos pidät osa-alueita yrityksen vahvuuksina. Voi valita useamman vaihtoehdon:

- Arvot
- Työntekijöiden motivointi ja palkitseminen
- Työympäristössä näkyvä sitoutuminen ja tyytyväisyys
- Luottamus
- Johtaminen
- Tuotteilla hyvä hinta-laatusuhde
- Asiakaspalvelu
- Kehittyminen
- Rohkeus
- Kansainvälisyys
- Johtavuus toimialalla (Miesten vaateketju)
- Kilpailukyky
- Taloudellinen kasvu
- Tunnettavuus
- Ympäristöstä huolehtiminen
- Toimii eettisesti oikein



- Julkinen kuva (näkyminen julkisuudessa)
- Karismaattinen johto
- Hyödylliset tuotteet
- Selkeä toiminta strategia

16. Ajatteletko, että yrityksellä on hyvä maine?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

17. Koetko ammattitilpeyttä yrityksessä työskentelystä?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa